



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

THANISI KATIUSHI CAVALCANTI DA SILVA

**OS DESAFIOS DOS GESTORES NO TRABALHO *HOME OFFICE* NO PERÍODO
DE PANDEMIA: O CASO DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING EM
CAMPINA GRANDE-PB**

CAMPINA GRANDE

2021

THANISI KATIUSHI CAVALCANTI DA SILVA

**OS DESAFIOS DOS GESTORES NO TRABALHO *HOME OFFICE* NO PERÍODO
DE PANDEMIA: O CASO DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING EM
CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências
para obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: Liderança

Orientadora: Profa. Dr. Larissa Ataíde

CAMPINA GRANDE

2021

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.

S586d Silva, Thanisi Katiushi Cavalcanti da.

Os desafios dos gestores no trabalho home office no período de pandemia [manuscrito] : o caso de uma empresa de telemarketing em Campina Grande-PB / Thanisi Katiushi Cavalcanti da Silva. - 2021.

27 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Liderança. 2. Home office. 3. Contact center. 4. Empresa de telemarketing. 5. Gestão. I. Título

21. ed. CDD 658.8

THANISI KATIUSHI CAVALCANTI DA SILVA

OS DESAFIOS DOS GESTORES NO TRABALHO *HOME OFFICE* NO PERÍODO DE PANDEMIA: O CASO DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING EM CAMPINA GRANDE-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Área de Concentração: Liderança

Aprovada em: 08/10/2021.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dr. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dr. Hannah de Oliveira Santos Bezerra (Examinadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Viviane Motta (Examinadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1	Liderança.....	7
2.2	O Trabalho Remoto.....	9
2.3	Os desafios do Líder no Trabalho Remoto de Telemarketing durante a Pandemia.....	10
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	12
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	13
4.1	Descrição da Empresa Alfa.....	13
4.2	Perfil sociodemográfico dos líderes.....	13
4.3	Resultado global da pesquisa.....	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS	24
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26

OS DESAFIOS DOS GESTORES NO TRABALHO *HOME OFFICE* NO PERÍODO DE PANDEMIA: O CASO DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING EM CAMPINA GRANDE-PB

THANISI KATIUSHI¹

RESUMO

Apesar da atual pandemia que o mundo está enfrentando, as atividades organizacionais não foram interrompidas. Essa constatação se torna evidenciada pelas estratégias elaboradas pelas empresas através da modalidade de trabalho *home office* como uma medida de enfrentamento ao COVID-19. Dessa forma, o presente artigo pretendeu identificar os principais obstáculos percebidos pelos gestores no trabalho remoto de uma empresa de *Contact Center* em Campina Grande- PB. Em relação aos aspectos metodológicos, foram utilizadas pesquisas do tipo exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso; Adotou-se também o método quantitativo. O instrumento da pesquisa foi um questionário semi estruturado e dividido em duas partes: 1. Dados sociodemográficos; 2. Dados sobre os desafios do trabalho em *Home Office* mediante a elaboração de um formulário com 16 afirmativas contemplando a escala de Likert de cinco pontos. Foi possível identificar nesse estudo que os principais desafios de um líder que coordena equipes em modelo de *home office* são: a comunicação, o engajamento com a equipe, a motivação e a manutenção da produtividade. Ainda de acordo com a análise dos dados, a maioria dos líderes que respondeu a pesquisa considera que a empresa fornece boas condições para exercer o mecanismo de influência interpessoal no modelo remoto. Por outro lado, os respondentes não acreditam que conseguem ter o mesmo controle da produtividade da equipe quando comparado ao período presencial.

Palavras-chave: Liderança. *Home Office*. *Contact Center*. Empresa de telemarketing. Gestão.

ABSTRACT

Despite the current pandemic that the world is facing, organizational activities have not been interrupted. This finding is evidenced by the strategies developed by the companies through the home Office work modality as a measure against COVID-19. Thus, this article intended to identify the main obstacles perceived by managers in the remote work of a Contact Center company in Campina Grande-PB. Regarding the methodological aspects, exploratory, descriptive, bibliographical and case study research were used; Quantitative and qualitative methods were also adopted. The research instrument was a semi-structured questionnaire divided into two parts: 1. Sociodemographic data; 2. Data on the challenges of home office work through the development of a form with 16 statements contemplating the five-point Likert scale. It was possible to identify in this study that the main challenges of a leader who coordinates teams in a home office model are: communication, engagement with the

¹Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: thanisi.silva@aluno.uepb.edu.br

team, motivation and maintaining productivity. Also according to the data analysis, most leaders who responded to the survey consider that the company provides good conditions to exercise the interpersonal influence mechanism in the remote model. On the other hand, respondents do not believe they can have the same control over the team's productivity when compared to the face-to-face period.

Keywords: Leadership. Home Office. Contact Center. Telemarketing company. Management.

1 INTRODUÇÃO

Há cerca de 18 meses a humanidade está enfrentando um período muito difícil, onde o medo de perder a própria vida e o trabalho afetou boa parte da população. Isso porque no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde- OMS declarou que o mundo está passando por uma pandemia, causada pelo novo Coronavírus (OMS,2020). O cenário é de ruas vazias, hospitais e cemitérios lotados. A crise que inicialmente se deu na saúde, logo afetou também a economia e o mercado de trabalho.

Uma das recomendações para o enfrentamento ao vírus foi o isolamento social, e para que as atividades organizacionais não fossem interrompidas, várias empresas optaram pelo regime de *home office*. Nesse regime de trabalho não é necessário que o colaborador esteja presente na estrutura física da organização. O ofício é realizado remotamente, da casa do colaborador, desde que se tenha disponibilidade de ferramentas tecnológicas necessárias à execução das atividades.

Grande parte das organizações não tinha um planejamento para a expansão desse regime de trabalho num curto período de tempo, outra parte sequer praticava essa modalidade, e teve que se adequar rapidamente à nova realidade. Os colaboradores e os gestores, assim como as organizações, precisaram aprender a conviver com o *home office*. Porém, muitos gestores não estavam preparados para gerir suas equipes remotamente, já que lidar com os desafios de estar à frente de uma equipe de maneira presencial não é tarefa fácil. Na realidade, exercer a liderança à distância e em momento de incertezas, em meio a uma pandemia, pode ser um desafio bem mais complexo.

A saúde física e mental dos colaboradores passou a ser uma preocupação mais frequente das empresas e de seus gestores, por isso um dos desafios da gestão de pessoas em regime de *home office* é a identificação, à distância, do estado mental dos colaboradores. Outros aspectos que trazem desafios aos gestores são seleção, treinamento, desenvolvimento, controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivação, planos de cargos e salários, a condição das relações de trabalho, entre outros. (NOGUEIRA E PATINI, 2012)

Assim, para este estudo, decidiu-se selecionar uma área de destaque na economia brasileira, dentro do setor de serviços: o telemarketing. O telemarketing é uma atividade econômica relevante e singular, que influencia diversas outras áreas e vem tomando grandes proporções, experimentando um rápido crescimento, movimentando mais de R\$ 10 bilhões por ano e respondendo por 68% do PIB de setor de serviços no Brasil, tornando o país o 7º maior PIB do mundo em serviços de *Contact Center*(ROLFINI, 2013). Outro motivo de escolha desse setor foi o reconhecimento pelas autoridades brasileiras como um serviço essencial durante a pandemia (Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020). Ou seja, trata-se de uma área que permaneceu em funcionamento mesmo durante a disseminação do Coronavírus, já que oferece serviços considerados essenciais à população. Além disso, esse tipo de serviço geralmente possui um controle de resultados e cobrança de metas rígidos, fazendo-se necessário uma gestão eficaz para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Diante desse contexto, este trabalho pretende responder à pergunta: quais os maiores desafios da gestão remota na percepção dos gestores de uma empresa de telemarketing em Campina Grande-PB? Portanto, o objetivo desse artigo é identificar

os principais obstáculos percebidos pelos gestores no trabalho remoto de uma empresa de *Contact Center* em Campina Grande- PB.

Para oferecer subsídios à essa discussão, inicialmente são apresentadas as bases teóricas relativas a cada construto e os respectivos fundamentos selecionados para utilização no estudo empírico. Em seguida, comentam-se os indícios teóricos. Nos tópicos seguintes apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados, encerrando-se o artigo com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

Um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas (KOTTER, 1997). Diante disso, fica claro o compromisso do líder em ser o agente de mudança dentro da organização, e também provocar aos seus subordinados que compartilhem desse mesmo desejo de ir cada vez mais longe em suas atividades e metas estabelecidas.

Em concordância com Kotter (1997), Bennis (1996, p. 78), coloca que “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as freqüentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Pode-se destacar que o líder é apresentado não só como um agente de mudança, mas também como aquele que controla a situação nos momentos difíceis, fazendo assim, com que a equipe se sinta motivada apesar dos problemas que estejam acontecendo.

Nessa linha de raciocínio, os líderes são agentes de mudanças dentro da organização e também são aqueles que em momentos de grandes turbulências conseguem controlar a situação de forma a garantir a integridade da instituição. Para Carlzon (2005), não basta o líder ter conhecimento e assim pode tomar qualquer decisão, mas ele tem que agir de forma a manter o ambiente de trabalho o mais agradável possível, colocando assim, pré-requisitos pra a realização do mesmo.

Existem algumas teorias referentes à liderança na qual precisam ser tratadas, uma delas é a Teoria dos traços de personalidade, onde Robbins (2009, p. 80) descreve que:

Características amplamente difundidas incluem, timidez, agressividade, submissão, preguiça, ambição, lealdade e acanhamento. Estas características, quando exibidas em um grande número de situações, são chamadas de traços de personalidade. Quanto mais consistentes as características e quanto maior a freqüência com que ocorrem em situações diversas, maior a importância destes traços para a descrição do indivíduo.

De uma forma mais abrangente, a teoria dos traços serviu e serve para explicar como alguns líderes se destacam em sua organização, visto que essa teoria descreve como eles em sua maioria são facilmente identificados por meio das características citadas acima.

Nem todas as organizações adotam essa teoria como crucial em suas organizações, porém, a teoria dos traços serve para explicar como alguns querem

chegar a uma posição de liderança e porque agem de uma maneira bem particular quando exercem papel de liderança.

Outra teoria é chamada de Teoria Comportamental onde o foco maior são pessoas, comportamento organizacional, e os estudos do comportamento humano. Robbins (2009, p. 263) pontua que “As teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo”.

A teoria Contingencial vai ser caracterizada pela relatividade, ou seja, tudo vai depender entre o estilo do líder e também como ele controla a situação. E em concordância com essa frase Robbins (2009, p.263) fazendo referência a teoria de Fiedler diz “Fiedler acredita que um fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança do indivíduo”. Esse estilo de liderança é centrada no líder, nos seus liderados e na situação criada, onde o líder cobra os resultados de acordo com a maturidade da equipe.

Os administradores, gerentes e supervisores não são necessariamente líderes. Apenas alguns destes têm a capacidade de liderar, e essa característica fundamental os diferencia dos demais (BATEMAN E SNELL, 2006). A função de liderar é uma exigência para um bom gerente. Para Chiavenato (2005), um líder não precisa ser um diretor ou gerente, pois os líderes precisam estar presentes em várias áreas na organização e também em níveis hierárquicos distintos.

O estilo ou perfil de liderança diz respeito à maneira que o líder relaciona-se com seus subordinados. Existem vários estilos de liderança, que demonstram como os líderes se comportam frente aos liderados. A seguir, serão apresentados os estilos mais comuns.

Na liderança autocrática a tomada de decisões é centralizada no líder, assim como a determinação das tarefas e de sua execução. O grau de comportamento autocrático é medido pelo nível de concentração do poder de decisão no líder. De acordo com Granezet al (2016), este tipo de liderança costuma elevar a produtividade, porém gera conflitos na equipe, e provoca frustração, desinteresse e insatisfação nos liderados.

A liderança liberal é aquela em que é dada liberdade para que os grupos ou indivíduos tomem decisões com participação mínima do líder. Na realidade, ele participa dos debates apenas quando solicitado. A divisão das tarefas também é realizada pelo grupo (CHIAVENATO, 2005). O líder liberal acredita na maturidade da equipe para executar as tarefas sem uma supervisão constante. Como o líder não tem firmeza, pode perder o respeito do grupo, que por sua vez pode produzir menos e com maior individualismo.

Na liderança democrática há a participação dos liderados na tomada de decisões, porém o grupo é orientado pelo líder. Para Chiavenato (2005), nesse estilo de liderança, a divisão de tarefas é realizada pelo grupo, e a execução é debatida com o apoio técnico do líder, que assume o lugar de um membro do grupo.

A liderança situacional é aquela em que o líder percebe que os três estilos citados anteriormente devem ser praticados, de acordo com a situação. Esse tipo de líder consegue adequar seu estilo conforme a circunstância, para alcançar o melhor dos seus liderados (GRANEZ ET AL, 2016). De acordo com Chiavenato (2005, p.140) “a principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas”. Um bom líder situacional precisa ter maturidade profissional para avaliar diferentes questões, relacionadas à organização, à sua equipe e à ocasião, para assim adequar-se e conseguir optar pelo melhor estilo de gestão para cada situação.

Além dos estilos de liderança clássicas que foram expostos até o momento, novos modelos foram desenvolvidos sobre uma perspectiva contemporânea da liderança. Entre esses desenvolvimentos, estão a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança transformacional.

Segundo Bateman e Snell (2006, p.407) o líder carismático é uma “pessoa firme e autoconfiante, que tem uma forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças e que é capaz de gerar um senso de entusiasmo e aventura nos seus seguidores”. Esse tipo de líder costuma envolver emocionalmente seus liderados, causar afeição e assim conquistar um maior desempenho.

O líder transacional “não estimula, não transforma, não delega poderes nem inspira as pessoas a se concentrarem nos interesses do grupo ou da organização”. (BATEMAN E SNELL, 2006, p. 407). Nesse estilo de liderança, o líder é autoritário e recompensa financeiramente os serviços prestados e a obediência dos liderados.

A liderança transformacional é aquela em que o líder “possui capacidade para solucionar problemas de qualquer complexidade, além de ser visionário, estrategista e comprometido com sua equipe” (SILVA E REIS, 2016, p. 46). O líder transformacional está aberto a novidades, descentraliza as funções, percebe a competência dos colaboradores e os incentiva a crescer, e possui um espírito motivador.

2.2 O Trabalho Remoto

O trabalho remoto não é algo recente. De acordo com Nogueira e Patini (2012, p. 125), existem indícios dessa prática desde o século XIX, onde a companhia Estrada de Ferro Penn, nos Estados Unidos, “usava seu sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central em Chicago, ao ser delegado aos empregados o controle no uso de equipamento e na mão de obra”. Ainda de acordo com Nogueira e Patini (2012), o teletrabalho foi assim denominado e definido em 1970, pelo chamado “pai do teletrabalho”, Jack M. Nilles.

No trabalho remoto, o funcionário não precisa estar presente na estrutura física da empresa para exercer suas funções. De acordo com Almeida (2019), o teletrabalho é uma modalidade de trabalho onde o funcionário realiza suas atividades à distância, fora do ambiente convencional da empresa. O *home office*, uma variante do teletrabalho, é um termo utilizado no Brasil, que significa trabalho em domicílio, e baseia-se em comunicação mediada pela tecnologia.

Apesar de reconhecerem as origens nos séculos passados, Nogueira e Patini (2012), concordam que o trabalho remoto tornou-se mais relevante na atualidade, com a flexibilidade no modo de produção capitalista. Esses autores definem o trabalho remoto como “trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias da informação” (NOGUEIRA E PATINI, 2012 p. 125). Desde que seja mediado por meios eletrônicos e distante fisicamente do gestor, o trabalho remoto pode ser exercido de qualquer ambiente, até mesmo das dependências da própria organização, nas situações onde o colaborador está em uma cede diferente e, portanto distante dos seus gestores e colegas de departamento. A comunicação com gestores, clientes e outros trabalhadores deve ser feita através da tecnologia da informação.

Existem alguns termos considerados sinônimos para o teletrabalho, como trabalho remoto, *home office*, *telework*, *e-work*, *e-commuting* e *telecommuting*. Porém neste trabalho adotaremos o termo *home office*, devido ao momento de pandemia

que estamos passando, onde há o apelo das autoridades para que as pessoas permaneçam dentro de suas casas. O *home office* já era praticado em algumas empresas, mas passou a ser uma urgência para todas com a chegada da pandemia. Para Losekann e Mourão (2020), o que antes era exceção e até mesmo privilégio, agora virou regra.

O *home office* é a forma mais conhecida de teletrabalho de acordo com Almeida (2019). Para que ele ocorra, a empresa deve disponibilizar todas as ferramentas necessárias para a realização do trabalho, isso inclui a estrutura física, como computador, telefone e mesa, e também acesso à rede interna da empresa e à internet. O funcionário pode trabalhar no regime de *home office* de maneira total, ou seja, todos os dias da semana, ou flexível, trabalhando alguns dias de sua residência e outros fisicamente da empresa.

Para estabelecer a modalidade de trabalho em *home office*, a empresa precisa utilizar o processo de aprendizagem para identificar cenários que propiciem a implantação (ALMEIDA, 2019). A identificação dos elementos que serão predeterminados e as incertezas críticas do processo de implantação devem ser analisadas em um estudo intensivo do comportamento histórico do funcionamento, cultura, valores e gestão da empresa. No entanto, diante da pandemia as empresas não tiveram o tempo necessário para realizar essa análise, o que causou alguns problemas na implantação desse regime.

2.3 Os desafios do Líder no Trabalho Remoto de Telemarketing durante a Pandemia

Com o surgimento da pandemia, a Medida Provisória nº 927 que considera teletrabalho como a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, de 22 de março de 2020, foi editada, trazendo novas medidas trabalhistas. Nesse sentido, elencaram-se alternativas que colaboram para o enfrentamento do estado de calamidade e da emergência na saúde pública causadas pelo Coronavírus. Dentre as medidas estabelecidas na MP927 para o enfrentamento dos problemas econômicos decorrentes do estado de calamidade pública e para a preservação do emprego e renda, está o teletrabalho.

Os gestores do trabalho remoto de telemarketing, principalmente no período de pandemia, buscam influenciar seus colaboradores nos dois tipos padronizados de atendimento: o receptivo, onde os atendentes recebem as ligações realizadas pelos clientes, como no SAC, e o ativo, onde os atendentes realizam ligações, como nas centrais de televendas (CANI, 2003). Assim, a adoção ao teletrabalho passou a ter uma flexibilização maior, podendo agora ser realizada a critério do empregador, mesmo na ausência de acordos individuais ou coletivos.

Para controlar a produtividade e a qualidade nas operações, os líderes mesmo nesse período atípico, continuam utilizando diversos indicadores de desempenho. Os mais utilizados são: volume de chamadas recebidas ou oferecidas, tempo médio de operação (TMO), tempo médio de atendimento (TMA), quantidade de atendentes necessários, taxa de ociosidade, re-chamadas e tempo em pausas. Esses indicadores são gerenciados principalmente pelos supervisores de atendimento, responsáveis pela geração de resultados dentro de um *Contact Center* (PIEIDADE, 2011).

É fato que com a pandemia do Coronavírus, o *home office* tornou-se além de realidade, uma necessidade para muitas organizações, que só conseguiram continuar operando graças à essa modalidade de trabalho. No entanto, não basta aos líderes exigirem o aumento da produtividade dos colaboradores em suas residências e aguardar os mesmos resultados do trabalho presencial. Para que o trabalho remoto seja eficiente, os gestores precisam estar cientes que além dos desafios já existentes, novos elementos e obstáculos passarão a fazer parte da sua rotina de gestão.

Ainda de acordo com Piedade (2011, p. 93), gerir um Contact Center e todas as suas variáveis se tornou uma tarefa altamente especializada e complexa. “A atuação dos líderes requer uma excelente gestão de pessoas, serviços e qualidade em um ambiente competitivo, enquanto utiliza sistemas e tecnologia avançados”. A cobrança de metas é feita de uma maneira muito rígida nesse tipo de organização, assim como a competitividade entre as equipes é estimulada, para que os resultados possam ser entregues. Cabe ao líder de cada equipe garantir que essa competitividade se dê de uma maneira saudável e que as metas sejam atingidas.

A seguir serão elencados alguns desafios que estão presentes na gestão do trabalho remoto em empresas de *Contact Center*. De acordo com 3C Plus (2020), com a diminuição das relações interpessoais, colaboradores com o perfil comportamental comunicador requerem uma maior atenção, pois dependem das relações com os colegas de trabalho para executar suas funções. Os colaboradores ficam mais propícios a distrações no seu ambiente domiciliar. O gestor precisa encontrar meios de aumentar o foco do colaborador, e assim manter a produtividade no trabalho remoto.

Mesa e cadeiras confortáveis e com ergonomia, *headset* adequado, uma boa internet, além de um computador de qualidade são essenciais para que o atendimento ocorra de uma forma eficiente, cabendo à organização disponibilizar esses equipamentos (3C Plus, 2020). O gestor de *Contact Center* precisa estar ciente da importância de uma estrutura adequada para que seus colaboradores possam exercer o ofício no regime de *home office*.

Reaprender a gerir a força de trabalho no contexto de trabalho remoto, de acordo com Santos et al (2020), é um grande desafio para os líderes. É preciso criar engajamento, motivação, e manter a produtividade mesmo com o distanciamento. Para este autor, é fundamental a utilização de ferramentas que encurtem as distâncias entre os líderes e os liderados, sendo esta mais uma missão para os líderes.

Outro desafio destacado por Santos et al (2020), refere-se à comunicação. É necessário que o gestor identifique a melhor forma, horário e dinâmica para que a comunicação ocorra de maneira eficiente com a equipe em trabalho remoto. Os colaboradores precisam ter outras opções de comunicação além dos e-mails corporativos, como mensagens instantâneas e videoconferências. Na visão desse autor, os líderes devem manter contatos regulares e estruturados com a equipe, tanto de maneira individual, quanto em conferências com a equipe, para estabelecer vínculos, confiança e engajamento entre os mesmos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, serão descritos os procedimentos metodológicos para a realização da presente pesquisa. Procurou-se descrever a classificação quanto à abordagem, aos objetivos, aos procedimentos, à técnica de coletas e, por fim, o procedimento de análise de dados.

A pesquisa tem abordagem quantitativa, pois utilizou-se de procedimentos estruturados e instrumentos formais para a coleta de dados. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se em compreender e explicar a dinâmica das relações sociais, enquanto a pesquisa quantitativa tem raízes no pensamento lógico, com ênfase no raciocínio dedutivo.

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva. A pesquisa exploratória objetiva propiciar maior proximidade com o problema, podendo envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com indivíduos que tem conhecimento sobre o problema pesquisado (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Já a pesquisa descritiva procura a partir da descoberta e análise de fenômenos de determinada realidade, os descrever, classificar e interpretar (SILVA, 2015). Dessa forma, na presente pesquisa foram realizadas pesquisas bibliográficas através de sites de artigos científicos, para obter-se um maior conhecimento do tema abordado, e descrição dos fenômenos que deram origem à mesma.

Quanto aos procedimentos, o método utilizado foi o estudo de caso em uma organização que atua no setor de *Contact Center* na cidade de Campina Grande - PB. O método de estudo de caso investiga e procura entender determinados fenômenos ou comportamento organizacionais, com foco na compreensão do comportamento dos indivíduos que estão sendo estudados (SILVA, 2015). Para preservar sua identidade, a organização será tratada como Empresa Alfa no decorrer desse trabalho.

A amostra da pesquisa foi composta por 18 supervisores de operação, de um universo de 30 gestores desse setor da empresa Alfa que estão passando pela experiência de liderar equipes no trabalho *home office*. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), universo, sinônimo de população, é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado problema a ser pesquisado. O pesquisador poderá estudar a população total (universo) ou somente uma amostra representativa (quantitativamente) ou ilustrativa (qualitativamente) dessa população. O objetivo da amostra, de acordo com estes autores, é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas, desde que ela seja capaz de produzir novas informações. O instrumento de coleta de dados foi um questionário semi estruturado. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é constituído por uma série de perguntas ordenadas que objetiva levantar opiniões, sentimentos, expectativas e situações vivenciadas. Ele foi dividido em duas partes: 1. Dados sociodemográficos; 2. Dados sobre os desafios do trabalho em *home Office* mediante a elaboração de um formulário com 16 afirmativas contemplando a escala de Likert de cinco pontos.

Algumas das vantagens do questionário como ferramenta de coleta de dados são o alcance de um maior número de pessoas simultaneamente, obtenção de respostas mais rápidas e precisas, maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, além de maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). A aplicação dos

questionários com estes gestores foi realizada entre agosto e setembro de 2021. Após isso, houve a análise dos mesmos para a identificação dos principais desafios enfrentados para liderar suas equipes de maneira remota. Assim, os dados foram organizados de acordo com a semelhança das opiniões e em seguida transformados em gráficos criados com o auxílio do programa *Microsoft Office Excel*.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse item são abordados a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados.

4.1 Descrição da Empresa Alfa

A atividade primária da empresa é a de Teleatendimento. Essa atividade consiste em atender via telefone os clientes dos contratantes. O atendimento pode ser receptivo, onde os atendentes recebem as ligações originadas pelos clientes, como no SAC, ou ativo, onde os atendentes realizam ligações, como nas centrais de televendas.

Com o investimento contínuo em tecnologia, a empresa atualmente atende os clientes não apenas por ligações telefônicas, mas também, por chat, *whatsapp*, com atendentes humanos e/ou robôs. A empresa também exerce as seguintes atividades econômicas secundárias: Consultoria em tecnologia da informação; Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação; Representação comercial e agentes do comércio de mercadorias em geral não especializado; e outras sociedades de participação, exceto holdings.

4.2 Perfil sociodemográfico dos líderes

A descrição dos dados sociodemográficos dos 18 líderes avaliados foram destacados na Tabela I. De acordo com os dados obtidos, pode-se observar que o maior percentual dos líderes avaliados é do gênero feminino (61%), com idade entre 26 a 35 anos (44%), sendo 83% solteiros. Quanto à escolaridade, 56% dos líderes avaliados possuem ensino superior em andamento, e 44% o ensino superior completo. Quanto ao tempo de empresa, 22% dos líderes trabalham na empresa Alfa entre um e três anos, 33% entre três e seis anos e 44% há mais de seis anos. Quando questionados se pretendiam permanecer na empresa pelos próximos cinco anos, 78% dos líderes avaliados responderam que sim.

Tabela I: Descrição dos dados sociodemográficos dos 18 líderes da empresa Alfa.

	Questões	n	%
Gênero	Masculino	7	39%
	Feminino	11	61%
Idade	Até 25 anos	5	28%
	De 26 a 35 anos	8	44%
	De 36 a 45 anos	4	22%
	Acima de 45 anos	1	6%
Estado conjugal	Solteiro	15	83%
	Casado	3	17%
	Divorciado	0	0%
	Viúvo	0	0%
Escolaridade	Ensino médio completo	0	0%
	Ensino superior em andamento	10	56%
	Ensino superior completo	8	44%
	Mestrado	0	0%
	Doutorado	0	0%
Há quanto tempo trabalha na empresa	Menos de um ano	0	0%
	Entre um e três anos	4	22%
	Entre três e seis anos	6	33%
	Mais de seis anos	8	44%
Pretende continuar na empresa pelos próximos cinco anos?	Sim	14	78%
	Não	4	22%

Fonte: elaborada pela autora, 2021.

Merece destaque o fato de que é exigido para o cargo avaliado - Supervisor de Operações- o nível superior em andamento como pré-requisito para se candidatar à vaga, que é disputada por meio de processo seletivo interno na empresa Alfa. Por esse motivo, todos os líderes avaliados possuem ensino superior completo ou em andamento.

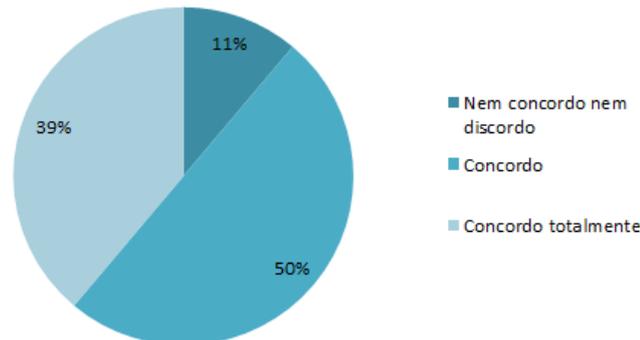
Outro fato que merece destaque é o elevado percentual de avaliados que pretende permanecer na empresa pelos próximos cinco anos, 78%. Essa situação pode ser justificada pela adaptação dos líderes à modalidade de trabalho em *home office*,

A empresa Alfa proporciona a possibilidade de crescimento profissional que pode ser associado à oferta do trabalho em *home office* destinada ao perfil de líderes jovens, já que a maior parte dos líderes avaliados (44%) são jovens entre 26 e 35 anos.

4.3 Resultado global da pesquisa

Os líderes revelaram possuir boas condições para liderar pessoas no ambiente de trabalho no modelo *home office* (50% dos líderes concordaram e 39% concordaram totalmente com a assertiva). Goleman et al (2002) destacam que as condições de liderança fomentam relacionamentos, trazem à tona, no ambiente de trabalho, condições de criar sinergia nos grupos, permitindo que os valores sejam compartilhados e agregados no desempenho organizacional.

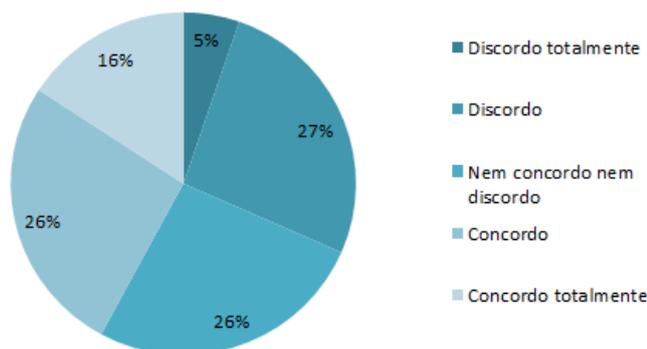
Gráfico 1: Condições para liderar pessoas no modelo *home office*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Por outro lado, de acordo com o gráfico 2, houve um índice de discordância significativo (32%) sobre a percepção de melhoria na saúde física desde que começaram a gerenciar o trabalho remoto (apenas 26 % concordaram e 16% concordam totalmente).

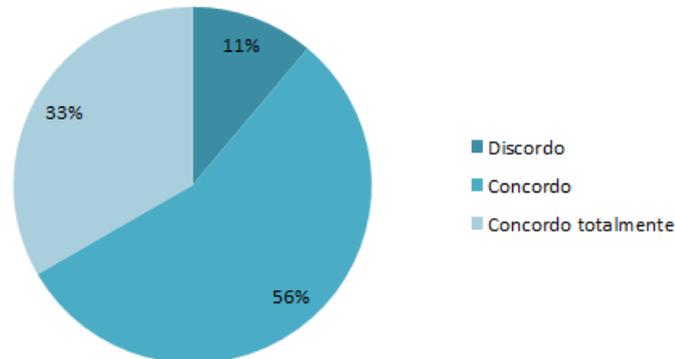
Gráfico 2: Sua saúde física melhorou desde que começou a gerenciar o trabalho remoto



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Destaca-se ainda que de acordo com o gráfico 3, houve um índice significativo de concordância (89%) sobre a execução da avaliação de desempenho, aplicação de *feedbacks*, e a formação de estratégias para o autodesenvolvimento dos funcionários. Vieira (2011) ressalta que a finalidade da avaliação de desempenho deve ser “a de alinhar desempenho e aptidão do servidor com setores e metas da organização para que, dessa forma, os méritos sejam revelados e a eficiência administrativa alcançada”. (p. 189). Assim, essa cultura voltada para o contínuo monitoramento dos resultados pode ser uma barreira ao paternalismo empresarial.

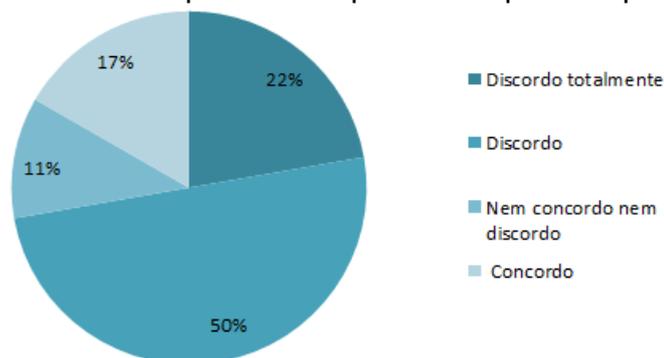
Gráfico 3: Você consegue realizar avaliação de desempenho, fornecer feedbacks e até traçar estratégias para o autodesenvolvimento dos funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

De acordo com o gráfico 4, sobre a assertiva “em relação ao trabalho remoto, você consegue ter o mesmo controle da produtividade dos funcionários quando comparado ao período presencial”, verificou-se que um alto índice dos entrevistados (72%) discordou de alguma forma da assertiva. Bailey e Kurland (2002) concluem que as preocupações em relação ao custo e controle dos funcionários são fatores que justificam a relutância de alguns gestores sobre essa prática. Para os autores, diferente do que costuma ser afirmado, as evidências de que o teletrabalho aumenta a satisfação e produtividades dos funcionários são pouco claras, neste sentido, sugerem a realização de pesquisas futuras para aprofundar sobre o assunto (BAILEY; KURLAND, 2002).

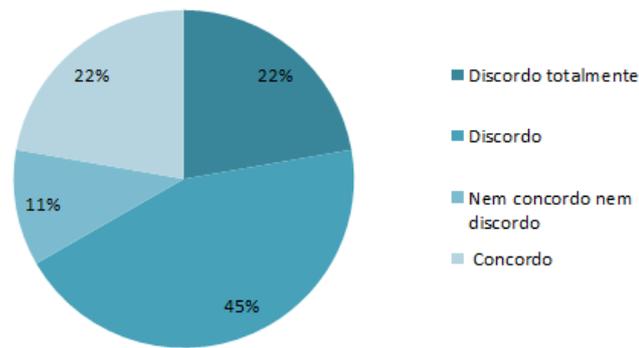
Gráfico 4: Em relação ao trabalho remoto, você consegue ter o mesmo controle da produtividade dos funcionários quando comparado ao período presencial.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Apenas 11% dos respondentes, conforme o gráfico 5, mencionaram que têm ou tiveram dificuldade em se adequar ao home office no período da pandemia. O teletrabalho pode demandar um esforço em delimitar fronteiras de tempo-espço, como demonstrado por Tietze (2005). Segundo a autora, são desenvolvidos alguns rituais para demonstrar a disponibilidade ou não para atividades domésticas. Nesse sentido, os dados apontam que a maioria dos respondentes não teve esse tipo de obstáculo.

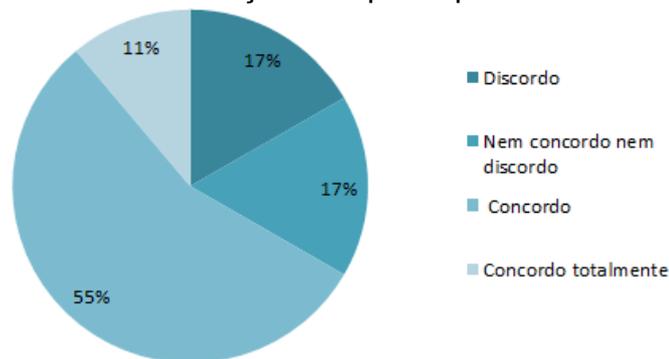
Gráfico 5: Dificuldade de se adequar ao *home office* no período de pandemia



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No tocante à remuneração, o gráfico 6 mostra que a maioria dos líderes (67%) a percebe como adequada ao trabalho que desenvolvem (55% dos líderes concordaram e 11% concordaram totalmente). Atualmente, o grande desafio é desenvolver programas de remuneração que suportem e reforcem os objetivos de negócio da organização, o tipo de cultura, clima e comportamentos que são necessários para a organização ser efetiva (LAWLER III, 1990).

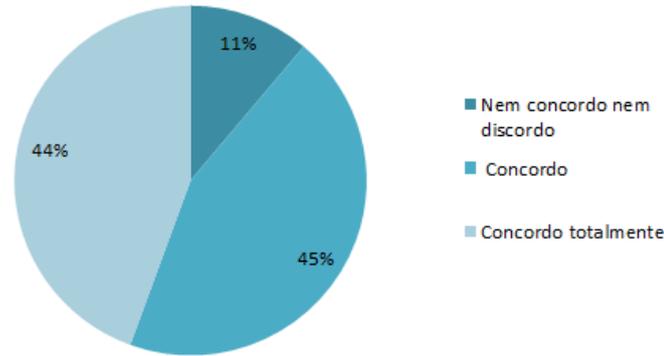
Gráfico 6: Considera sua remuneração adequada para o trabalho que desenvolve



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Outro fato que merece destaque nesse trabalho é que esses profissionais se sentem mais seguros trabalhando em *home office* (45% dos participantes da concordaram e 44% concordaram totalmente com a assertiva). Essa segurança gera um impacto na melhoria da qualidade de vida pela flexibilização do horário e local de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e familiar, além de poder trabalhar de acordo com o seu próprio ritmo.

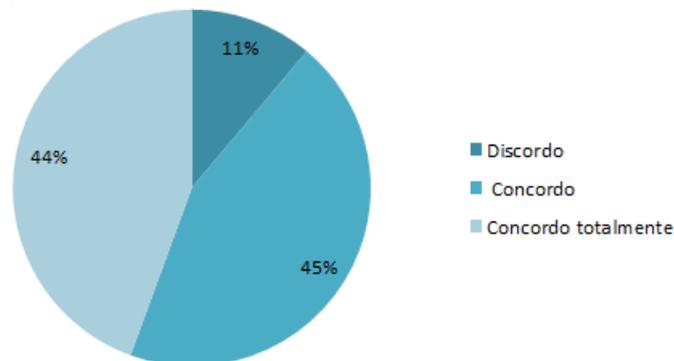
Gráfico 7: Você se sente mais seguro trabalhando em *home office*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Os participantes da pesquisa, de acordo com o gráfico 8, demonstraram que possuíam um bom relacionamento com os colaboradores mesmo trabalhando em *home office* (houve um nível de 89% de concordância). O clima organizacional afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados e oferecidos pelos funcionários e conseqüentemente o trabalho realizado por eles. Além disso, contribui também para melhorar a imagem da organização no mercado, excede os limites internos e reflete nos tipos de profissionais que a organização consegue atrair (LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004).

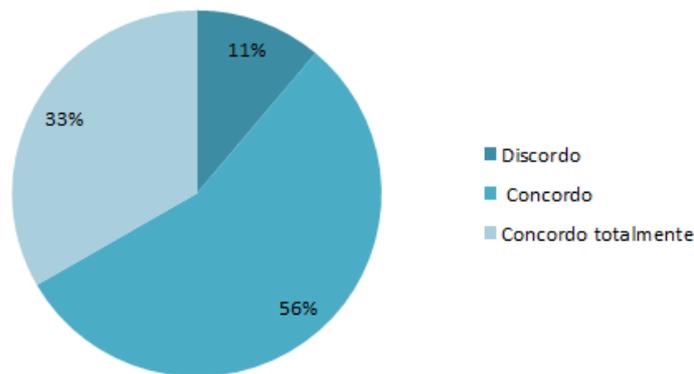
Gráfico 8: Possui um bom relacionamento com os colaboradores mesmo trabalhando em casa



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Em relação à seguinte assertiva: “você fornece o suporte necessário aos funcionários que supervisiona”, apenas 11% discordaram dessa iniciativa (gráfico 9). Essa realidade também abrange outras empresas. Há uma percepção de perda de estrutura, identificada a partir de relatos de funcionários que mencionam a falta de suporte da empresa no que se refere à solução de problemas, sobretudo aqueles associados aos recursos tecnológicos (MANN, VAREY, BUTTON, 2000).

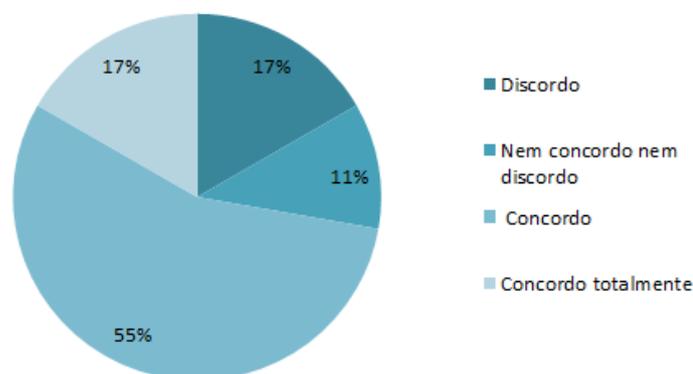
Gráfico 9: Você fornece o suporte necessário aos funcionários que supervisiona



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A maioria dos líderes (72%) mediante o gráfico 10, acredita que consegue influenciar as pessoas a realizarem todas as atividades que desenvolviam na empresa de forma presencial. A liderança é considerada um fenômeno fundamental na criação de valor nas empresas, tanto no desenho de processos, quanto no comportamento dos colaboradores, pois, por meio da influência, é possível fazer com que os funcionários executem, de forma eficaz, as políticas e estratégias definidas pela organização, sempre com o objetivo de trazer bons resultados à organização (BENEVIDES, 2010; FONSECA et al., 2015).

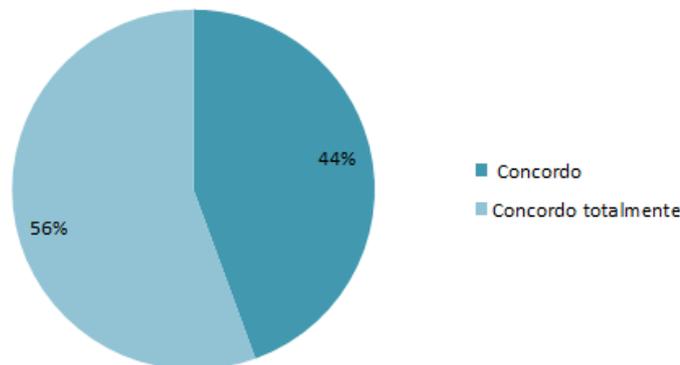
Gráfico 10: Você consegue influenciar as pessoas a realizarem todas as atividades que desenvolvia na empresa de forma presencial



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Destaca-se ainda no gráfico 11 que os líderes acreditam no fato da empresa buscar aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários através de treinamentos (dos que responderam, 56% concordaram totalmente e 44% concordaram). O Treinamento tem uma tarefa específica de melhorar o desempenho das pessoas, de alcance de curto prazo. Goldstein (1991) compreende o processo de Treinamento como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho. Dessa forma, o treinamento pode gerar melhorias significativas no desempenho dos funcionários.

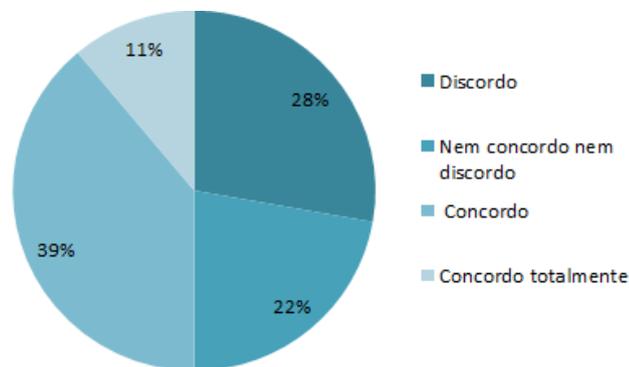
Gráfico 11: A empresa busca aperfeiçoar as habilidades dos funcionários através de treinamentos?



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

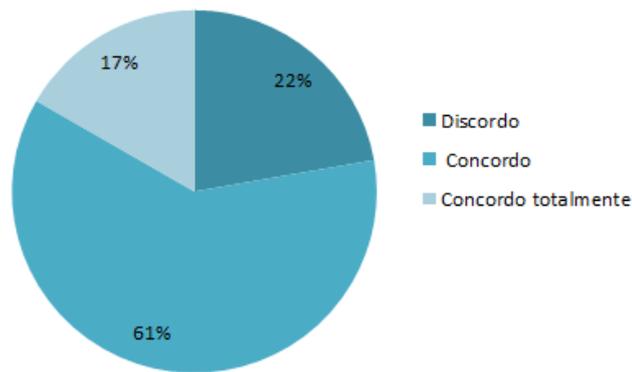
Percebe-se ainda que de acordo com o gráfico 12, apenas 28% dos participantes da pesquisa discordaram do fato de já terem se sentido esgotados e sem produtividade diante da sobrecarga de trabalho. Esse é um aspecto que merece uma maior reflexão no âmbito empresarial, já que impacta negativamente a produtividade. A exaustão emocional é um componente individual do estresse crônico e “refere-se ao sentimento do indivíduo de estar sendo hiper-exigido e reduzido nos seus recursos emocionais e físicos” (Tamayo, 2008, p. 79).

Gráfico 12: Sentiu-se esgotado e sem produtividade diante da sobrecarga de trabalho



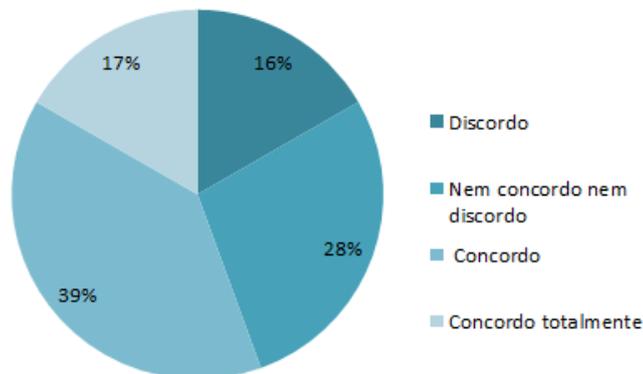
Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Um índice significativo de concordância (78%) foi identificado no gráfico 13, mais especificamente no item que aborda a realização profissional dos líderes no cargo em que ocupam atualmente. Portanto, pode-se inferir que existe uma identificação dos líderes com os trabalhos executados. Isso significa executar uma atividade porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua (KOESTNER; LOSIER, 2002)

Gráfico 13: Realização no cargo que ocupa atualmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

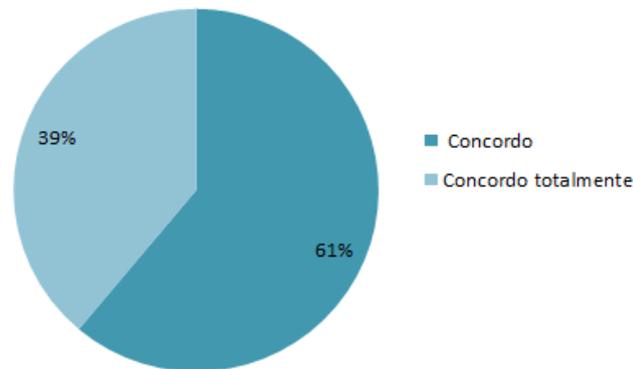
Vale destacar nesse estudo que mediante as informações do gráfico 14, apenas 16% dos entrevistados discordaram da seguinte assertiva: “a empresa deveria reconhecer de forma mais eficaz o trabalho desempenhado pelos funcionários”. O reconhecimento “deve ser oferecido como forma de demonstrar o apreço da organização pelo empregado, reforçando sua motivação e comprometimento” (DANISH; USMAN, 2010, p. 160). Essa estratégia gera uma maior satisfação com o ambiente laboral.

Gráfico 14: A empresa deveria reconhecer de forma mais eficaz o trabalho desempenhado pelos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O gráfico 15 aponta que os supervisores consideram o fato da empresa “oferecer oportunidades de crescimento para o colaborador” (61% dos líderes concordaram e 39% concordaram totalmente).

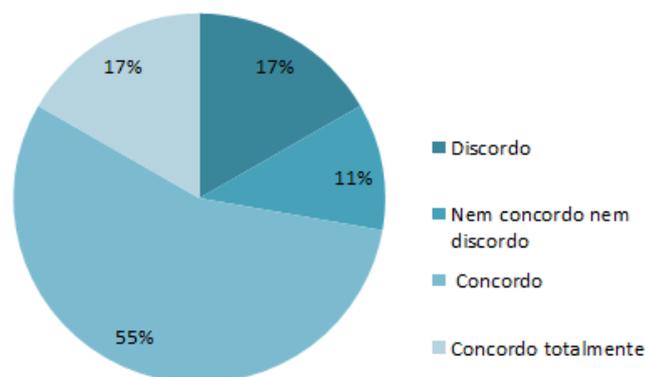
Gráfico 15: A empresa oferece oportunidades de crescimento para o colaborador



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Enfim, o gráfico 16 revela que apenas 17% dos líderes discordaram que as suas necessidades pessoais estariam alinhadas às organizacionais. Para Bosquetti e Albuquerque (2005) o alinhamento das pessoas à estratégia da organização requer uma nova pauta para a área de recursos humanos, questionando, como ocorre com a literatura contemporânea, a contribuição do tradicional departamento de recursos humanos, os autores destacam a gestão estratégica de pessoas como pano de fundo para realizar este alinhamento.

Gráfico 16: As suas necessidades pessoais estão alinhadas às organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com a análise das questões que foram aplicadas através do questionário, representadas nos gráficos acima, pode-se verificar que grande parte dos líderes da empresa Alfa estão tendo uma perspectiva positiva quanto ao exercício da liderança em *home office*. A maioria dos líderes respondeu de forma positiva questões como adaptação ao trabalho remoto, condições em liderar pessoas no modelo *home office*, aplicação de avaliação de desempenho e feedbacks, além de manutenção de um bom relacionamento com os liderados mesmo à distância. Quando questionados sobre realização no cargo em que ocupam, maior segurança no trabalho em *home office*, satisfação com a remuneração que recebem e alinhamento das necessidades pessoais às organizacionais, a maior parte dos líderes também respondeu de forma a concordar com as afirmativas. No entanto, sobre ter o mesmo controle da produtividade dos funcionários quando comparado ao período presencial, a maioria dos líderes discorda de alguma forma da afirmativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do presente estudo apontam que a liderança representa uma ferramenta primordial para que se obtenha eficácia organizacional no modelo de trabalho em *home office*. Além disso, identificou-se que no setor de *Contact Center* os líderes norteiam os colaboradores a obterem melhores resultados.

Segundo a pesquisa bibliográfica, para que o trabalho remoto seja eficiente, os gestores precisam se conscientizar que além dos desafios já existentes, novos elementos e obstáculos passarão a fazer parte da sua rotina de gestão. Foi possível identificar também que os principais desafios de um líder que coordena equipes em modelo de *home office* são: a comunicação, o engajamento com a equipe, a motivação e a manutenção da produtividade mesmo com o distanciamento.

De acordo com a análise dos dados, a maioria dos líderes que respondeu a pesquisa considera que a empresa fornece boas condições para exercer o mecanismo de influência interpessoal no modelo remoto. Por outro lado, os respondentes não acreditam que conseguem ter o mesmo controle da produtividade da equipe quando comparado ao período presencial. Dessa forma, identifica-se que os líderes da Empresa Alfa se sentem seguros e aptos para realizarem a gestão remotamente. Essas percepções podem ser oriundas do suporte fornecido pela empresa e pelo emprego de ferramentas de gestão adequadas a essa realidade.

Espera-se ainda que essa análise dos dados incentive os líderes a colaborarem com as organizações que adotaram o regime de *home office*. Nesse sentido, é necessário que as empresas de *Contact Center* identifiquem os desafios que seus gestores estão se deparando e assim possam traçar estratégias para o enfrentamento dos obstáculos. Portanto, a partir desse diagnóstico há possibilidade de aprimorar os resultados organizacionais e ainda proporcionar uma experiência de trabalho em *home office* satisfatória para as equipes e gestores.

Sugere-se para pesquisas futuras que os questionários sejam aplicados em outras organizações com um maior número de líderes. Esse estudo apresenta como limitação os prazos exíguos para a coleta de dados e também se obteve a análise apenas de uma organização e com poucos colaboradores.

No entanto, o objetivo proposto foi alcançado já que foi possível identificar os maiores desafios que os líderes estão enfrentando com a expansão repentina do *home office* provocada pelo pandemia do Coronavírus.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.D.G. **As Relações de Trabalho na Modalidade Home Office em Empresas de Bens de Consumo**. Programa de Pós-Graduação Stricto Senso em Administração. São Paulo: PUCSP, 2019.
- BAILEY, D.E.; KURLAND, N.B. **A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work**. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.
- BATEMAN, T.S; SNELL, S.A. **Administração: novocenário competitivo**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; Revisão técnica: José Ernesto Lima Gonçalves. -2. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOSQUETTI, M. A., ALBUQUERQUE, L.G. **Gestão estratégica de pessoas: visão do RH X visão dos clientes**. In: XXIX ENANPAD, Brasília/DF. Anais... Brasília/DF: ANPAD, 2005, 1 CDROM.
- CANI, P.N.T. **Call Center**. Curitiba: UFPR, 2003. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle>> Acesso em: 20 de agosto de 2021.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciamento com Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DANISH, R. Q.; USMAN, A. **Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan**. International Journal of Business and Management, v. 5, n. 2, p. 159-167, 2010.
- GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GOLDSTEIN, I.L. **Training in work organizations**. In: M.D. DUNNETTE.; L.M. HOUGH (Orgs.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 507-619). Palo Alto, Cal: Consulting Psychologists, 2ª edição, 1991.
- GOLEMAN, Daniel et al. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GRANEZ, C.R.L.; BORTOLUZZI, C.A.P.; BISSANI, N. **O perfil das lideranças como fator de sucesso nas organizações**, v.5, n.2, 2016. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/165/156>> Acesso em: 15 de agosto de 2021.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de LeadingChange. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LANER, A. dos S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. da. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LAWLER III, E. E. What is wrong with point factor job evaluation. *Management Review*, Vol. 75 Issue 11, p. 44-49, November 1986.

LOSEKANN, R.G.C.B; MOURÃO, H.C. **Desafios do Teletrabalho na Pandemia COVID-19: Quando o Home vira Office**. Caderno de Administração, Maringá, v.28, Ed.Esp., jun./2020.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. **An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication**. *Journal of Managerial Psychology*, v. 15, n. 7, p. 668-690, 2000.

NOGUEIRA, A.M; PATINI, A,C. **Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores**. Revista de Administração e Inovação. São Paulo: USP, 2012.

PIEIDADE, A.G.S. **A influência da liderança no desempenho de atendentes em contactcenter: o caso Contax S/A**. Salvador: UFBA, 2011

ROBBINS,STEPHEN, P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROLFINI, FABIANA. **Brasil já é 7º maior PIB do mundo em serviços de contactcenter**. *TI Inside*, 2013. Disponível em: <<https://tiinside.com.br/24/06/2013/terceirizacao-impulsiona-call-center-no-brasil-pais-ja-tem-7o-maior-pib-de-servicos-do-mundo/>>. Acesso em: 27 de agosto de 2021.

SANTOS, E.A.C; PEREIRA, J.A; CAVALCANTE, K.F.F; LIMA, M.R.S. **Home Office: Ferramenta Para Continuidade do Trabalho em meio a Pandemia COVID-19**. Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Coaching. Manaus: IDAAM, 2020.

SILVA, E.R.; SAVARIS, T.; MARCLECK, A.L.; CASTILHOS, N.C.; TONDOLO, V.A.G. **Caracterização das Pesquisas em Teses em Administração com Abordagem Qualitativa**. XV Amostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Programa de Pós-graduação em Administração. Caxias do Sul: UCS, 2015.

SILVA, E.P.; REIS, M.C.A. **Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações**. *Negócio em Projeção*, v. 7, n.2,2016. Disponível em:<<http://revista.faculdadedeprojecao.edu/ler>> Acesso em: 20 de maio de 2019

VIEIRA, Leonardo Carneiro A. **Merecimento na Administração Pública: concurso público, avaliação de desempenho e política pública de pessoal**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

3CPLUS. **Home Office no Call Center: Como liderar equipes remotamente?** Escrito em 25/05/2020. Disponível em: <<https://3cplusnow.com/home-office-como-liderar-equipes-remotamente/>> Acesso em: 22/08/2021.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nome (opcional):

Idade: _____

Sexo: Masculino () Feminino ()

Estado civil: Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo ()

Escolaridade: Ensino médio completo () Ensino superior em andamento ()
Ensino superior completo () Mestrado () Doutorado ()

Há quanto tempo trabalha na empresa:

Menos de um ano () Entre um e três anos () Entre três e seis anos () Mais de seis anos ()

Pretende continuar na empresa pelos próximos cinco anos?

Sim () Não ()

Escala tipo Likert de cinco pontos

Observação: As perguntas abaixo devem ser respondidas da seguinte forma:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem concordo nem discordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

Perguntas	1	2	3	4	5
Você tem boas condições para liderar pessoas no ambiente de trabalho no modelo <i>home office</i>					
Sua saúde física melhorou desde que começou a gerenciar o trabalho remoto					
Você consegue realizar avaliação de desempenho, fornecer feedbacks e até traçar estratégias para o autodesenvolvimento dos funcionários.					
Em relação ao trabalho remoto, você consegue ter o mesmo controle da produtividade dos funcionários quando comparado ao período presencial.					
Tem ou teve dificuldade de se adequar ao home Office o período de pandemia					
Considera sua remuneração adequada para o trabalho que desenvolve					
De um modo geral, você se sente mais seguro trabalhando em <i>home office</i>					
Possui um bom relacionamento com os colaboradores mesmo trabalhando em casa					
Você fornece o suporte necessário aos funcionários que supervisiona					
Você consegue influenciar as pessoas a realizarem todas as atividades que desenvolvia na empresa de forma presencial					
Você acredita que a empresa busca aperfeiçoar as habilidades dos funcionários através de treinamentos					
Sentiu-se esgotado e sem produtividade diante da sobrecarga de trabalho					
Você se sente realizado no cargo que ocupa atualmente					
Você acredita que a empresa deveria reconhecer de forma mais eficaz o trabalho desempenhado pelos funcionários					
Você acredita que a empresa oferece oportunidades de crescimento para o colaborador					
As suas necessidades pessoais estão alinhadas às organizacionais					