



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIELLE ABREU NOGUEIRA
JÉSSICA INGRID LOPES GONÇALVES**

**A ATUAÇÃO DO LÍDER NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES NO TRABALHO EM
HOME OFFICE - ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES
DE CRÉDITO NO SETOR DE TELEMARKETING NO ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA

2020

GABRIELLE ABREU NOGUEIRA
JÉSSICA INGRID LOPES GONÇALVES

A ATUAÇÃO DO LÍDER NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES NO TRABALHO EM
HOME OFFICE - ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES
DE CRÉDITO NO SETOR DE TELEMARKETING NO ESTADO DO CEARÁ

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em
Administração do Centro Universitário Fametro –
Unifametro – como requisito para qualificação do
Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.^a
Regina Raquel Figueiras da Silva.

FORTALEZA

2020

A ATUAÇÃO DO LÍDER NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES NO TRABALHO EM
HOME OFFICE - ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES
DE CRÉDITO NO SETOR DE TELEMARKETING NO ESTADO DO CEARÁ

Artigo TCC apresentado no dia 11 de dezembro de 2020, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Regina Raquel Figueiras da Silva
Orientador – Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Ana Carla Cavalcante Das Chagas
Membro - Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Thais Vieira Nogueira Feitosa
Membro - Centro Universitário Unifametro

A ATUAÇÃO DO LÍDER NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES NO TRABALHO EM HOME OFFICE - ESTUDO DE CASO EM UMA ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO NO SETOR DE TELEMARKETING NO ESTADO DO CEARÁ

Aluna: Gabrielle Abreu Nogueira

Aluna: Jéssica Ingrid Lopes Gonçalves

Professora Orientadora: Regina Raquel Figueiras da Silva

RESUMO

A relevância da atuação do líder na condução das equipes no trabalho em *home office* vem sendo bastante abordada na literatura acadêmica. Tipicamente são analisados os seguintes temas: o perfil do líder, as ferramentas que auxiliam na condução da equipe e os resultados dessas ações. O presente estudo tem como objetivo geral: analisar as ações desenvolvidas pela liderança no engajamento das equipes do setor de telemarketing no trabalho em *home office* em uma administradora de cartões de crédito do estado do Ceará. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com resultados tratados de maneira qualitativa e quantitativa, a partir da coleta de dados realizados, através de um questionário elaborado pelo *Google Forms* e aplicado de forma online. Com o levantamento e análises das informações ao longo da pesquisa, foi possível concluir que as ações desenvolvidas pela liderança no engajamento das equipes do setor de telemarketing no trabalho em *home office* na administradora de cartões de crédito tem impactos positivos no atingimento das metas organizacionais e operacionais, auxiliando também no atingimento dos objetivos da organização.

Palavras-chaves: *Home office*. Líder. Engajamento. Telemarketing.

ABSTRACT

The relevance of the leader's role in leading teams in work in the home office has been extensively addressed in the academic literature. Typically, the following themes are analyzed: the profile of the leader, the tools that assist in the management of the team and the results of these actions. The present study has as its general objective: to analyze the actions developed by the leadership in the engagement of teams in the telemarketing sector at work in the home office at a credit card administrator in the state of Ceará. Methodologically, an exploratory and descriptive research was carried out, with results treated in a qualitative and quantitative way, based on the data collected, through a questionnaire prepared by Google Forms and applied online. With the survey and analysis of information throughout the research, it was possible to conclude that the actions developed by the leadership in the engagement of the telemarketing sector teams in the work at home in the credit card company have positive impacts in the achievement of the

organizational and operational goals, also helping to achieve the organization's objectives.

1 INTRODUÇÃO

A atuação do líder é de suma importância para o atingimento dos resultados de uma organização e para que esse objetivo seja alcançado a equipe deve estar engajada e motivada com os propósitos da empresa. O líder necessita ter a capacidade de influenciar os liderados para o atingimento dos objetivos. Para Barracho (2012), exercer influência é usar autoridade, influência feita através de aceitação implícita por parte dos membros do grupo. A liderança implica em um processo de controle e influência sobre outrem.

Devido a Pandemia do Covid-19 ¹as empresas necessitaram adequar-se a uma nova realidade de trabalho conhecida como *Home Office* ou Teletrabalho que significa trabalhar em casa ou trabalho remoto. Por conta dessa realidade enfrentada pelas organizações 46% das empresas optaram pela modalidade de *home office* durante a pandemia, segundo a Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise covid-19 realizada em julho de 2020. O estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA) coletou, em abril do ano de 2020, dados de 139 pequenas, médias e grandes empresas que atuam em todo o Brasil.

Para Taschetto e Froehlich (2019) *home office* caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas e proporcionam uma nova forma de desenvolver o trabalho para a organização e para os trabalhadores.

O trabalho em *Home Office* foi uma alternativa encontrada pelas empresas para que atendessem a necessidade dos seus consumidores e preservar a saúde dos seus colaboradores. Além da implementação desta modalidade foi necessário ter um planejamento para essa transformação, pois além das mudanças em processos da própria organização é necessário manter o gerenciamento das equipes.

O trabalho remoto oferece mais autonomia, mas em contrapartida exige maior disciplina na otimização do tempo por parte dos membros da organização. Bucater

¹ Pandemia do Covi-19 - COVID-19 é a doença infecciosa causada pelo novo coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China. A doença é transmitida de pessoa para pessoa por meio de gotículas do nariz ou da boca. No Brasil, o número de mortos ultrapassou a marca de 160 mil por conta da doença.

(2016) complementa que a liderança precisa adaptar os métodos de gestão. O método o qual destaca-se o conhecimento sobre novas ferramentas para auxiliar no relacionamento com os colaboradores, entre outros impactos que serão descritos no decorrer deste trabalho.

Bucater (2016) ressalta que as pessoas que exercem o trabalho remoto precisam das seguintes características: autodisciplina, organização, foco no alcance de metas, boa comunicação, não demandar supervisão, facilidade de adaptação, saber definir prioridades e gerenciar o próprio tempo.

O líder é o responsável pela comunicação entre a alta gestão da organização e os seus liderados, por este motivo para a adequação ao *home office*, a comunicação torna-se uma ferramenta primordial e necessária para que assim tenha uma equipe alinhada. É necessário que o mesmo supere todos os obstáculos encontrados na jornada em *home office* e assim atingir as metas organizacionais.

A relevância do tema em questão é resultante do isolamento social motivado pela pandemia do Covid-19 na sociedade, contexto que impactou a realidade de muitas empresas que foram obrigadas a redirecionar seu planejamento e redefinir estratégia de atuação dos líderes na condução de suas equipes. Diante disso, surge como problemática de pesquisa: “Como a liderança está atuando no engajamento das equipes do setor de telemarketing no trabalho em *home office* em uma administradora de cartões de crédito?”

Elegeu-se como objetivo geral: Analisar as ações desenvolvidas pela liderança no engajamento das equipes do setor de telemarketing no trabalho em *home office* em uma administradora de cartões de crédito. Tendo como objetivos específicos: descrever a percepção dos colaboradores que estão trabalhando em *home office* referente atuação do gestor imediato como facilitador do engajamento e apresentar os resultados alcançados das ações desenvolvidas.

O *home office* tornou uma modalidade de trabalho adotada pela organização, o qual o profissional pode trabalhar em casa ou em outro local fora da organização em virtude do isolamento social motivado pela pandemia do novo coronavírus. Os líderes e as equipes necessitaram de preparação para se adequar a esta mudança que como qualquer outra, trouxeram impactos positivos e negativos.

A metodologia utilizada para a construção desse trabalho de conclusão de curso foi um estudo de caso com o processo metodológico de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, descritivo com o objetivo de analisar a atuação do líder na condução das equipes no trabalho em home office em uma Administradora de Cartões de Crédito.

Utilizou-se de questionário estruturado com de 15 (quinze) perguntas, elaborado através do aplicativo Google Formulários, o envio foi feito via *Whatsapp* e por meio da ferramenta interna Microsoft Teams, a 7 (sete) gestores que realizaram o envio para 222 (duzentos e vinte e dois) operadores de telemarketing no qual foi possível obter 41% (quarenta e um por cento) de respostas que totalizou no total de 92 (noventa e dois) operadores que responderam à pesquisa.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção refere-se à introdução, onde o tema em estudo foi contextualizado, sendo apresentado o conceito geral da atuação do líder na condução das equipes, bem como sua relação com a atuação no trabalho em *home office*. Além disso, foram expostos a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a relevância do estudo e a metodologia. A segunda seção é referente à apresentação do referencial teórico, que fundamentará aspectos importantes da atuação do líder na condução das equipes e a sua atuação no trabalho em *home office*. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada. A quarta seção foi disposta para a análise dos resultados da pesquisa, que utilizou como base o referencial teórico apresentado na segunda seção. Por fim, a quinta seção possui a conclusão do estudo, seguidos das referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados principais estudos sobre o perfil do líder em *home office*, a evolução do papel do líder nos últimos anos, as ações adotadas pela gestão na condução das equipes em *home office*, desafios e sua importância.

2.1 Perfil do líder

O papel do líder é de suma importância para o desempenho da sua equipe, sua atuação precisa ser direcionada para mobilização das pessoas em prol do alcance

dos objetivos organizacionais, aspecto que vem exigindo cada vez mais o desenvolvimento de determinadas competências técnicas e comportamentais.

Adriano e Godoi (2014, p.7) define liderança como “um fenômeno que não se dá somente na pessoa ou na situação, mas que na realidade trata-se de um processo de interação social, em que há mútua influência, entre líderes e liderados.”

Samartinho (2013), ressalta a importância da atual abordagem menos individualizada e mais ampla, entendendo liderança como um processo que se efetiva em um ambiente complexo e dinâmico no qual estão inseridas as organizações.

A gestão de pessoas exerce, um papel primordial na obtenção dos objetivos estratégicos almejados por uma empresa. A liderança exercida nesses processos organizacionais influencia positivamente ou negativamente os resultados. (ALMEIDA, 2019).

Samartinho (2013), sugere que o líder possa ter uma liderança transformacional que se caracteriza por oferecer consideração individualizada e estímulo intelectual ao liderado - vai além da Transacional, que recebe críticas por estabelecer um processo de trocas, com base no cumprimento das obrigações (ADRIANO; GODOI, 2014). A Liderança Transformacional, consegue produzir resultados que vão além das expectativas e promovem a satisfação dos trabalhadores.

Segundo Gil et al (2011, p.39) a Liderança Transformacional:

[...] propõe que os líderes motivem seus seguidores para atuarem além de suas próprias expectativas e os ajudem a obter alta eficiência inspirando com a visão articulada pelo líder, altos níveis de comprometimento do grupo.

O líder prioriza e enfatiza o crescimento e o desenvolvimento de seus seguidores, buscando oportunizar que eles também se tornem líderes (CAMPOS, 2012). Assim, o líder faz a diferença na organização, colaborando para seu sucesso (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2015). A partir do modelo de dimensões Walumbwa e colaboradores puderam concluir que a liderança causa um impacto positivo sobre os colaboradores, aumentando seus níveis de satisfação, desempenho e criatividade (SANTOS COSTA, 2015).

O líder de equipes à distância, também denominado de e-líder precisa, assim como nas formas de liderança tradicionais, focar visão, motivação, inspiração e

confiança (DASGUPTA, 2011). Isso tudo superando o fato de as pessoas estarem dispersas geograficamente e no tempo (SAMARTINHO, 2012).

Dentre as denominadas “novas formas de liderança” Fonseca *et al* (2014, p.295) fundamenta que a : liderança virtual ou e-liderança, evidencia mais uma vez a oportunidade de se contribuir para as pesquisas sobre a liderança a distância.

A pesquisa de Bucater (2016) contribui com um levantamento de competências necessárias para exercer está e-liderança. As competências identificadas em sua pesquisa são: adaptação/receptividade às mudanças, agilidade nas decisões, comunicação oral e escrita, controle, empatia, flexibilidade, inovação, motivação, integridade, planejamento, proatividade, relacionamento interpessoal, resiliência, visão sistêmica, foco no cliente e domínio de tecnologia.

Samartinho (2013), complementa as competências de Bucater (2016), citando que ao analisar o perfil do líder à distância precisa ser capaz de comunicar claramente de forma escrita, através de meios eletrônicos e ambientes virtuais, ser capaz de criar confiança em seus liderados, ter a capacidade de fazer-se sentir presente, transmitir motivação, inspirar os elementos da equipe e acompanhá-los, de forma a obter os melhores desempenhos organizacionais.

Levando em consideração os conceitos já apresentados sobre o assunto compreende-se que não existe uma definição para a liderança em *home office*, pois a liderança é construída diariamente. Um líder deve ter alguns atributos ou qualidades que suportem sua condição de liderança, entre as quais se destacam, segundo Gainza (2011):

- a) Qualificação: o líder deve estar capacitado tecnicamente, sem necessariamente ser a pessoa que mais conheça a atividade. Nem sempre os mais capacitados são os melhores líderes;
- b) Capacidade de mando: o líder deve ser capaz de tomar as decisões certas e devidas nos momentos oportunos com emissão de ordens claras, orientadoras e precisas;
- c) Capacidade de comunicação: essa qualidade envolve não apenas a capacidade de comunicar-se com os colaboradores, mas também ser capaz de escutar os demais;
- d) Honestidade e humildade: o líder não deve se sentir superior aos demais pela sua posição hierárquica que o cargo permite. Saber escutar, inclusive quando

se faz uma crítica é vital para um bom líder. Nenhum ser humano está isento de cometer erros ou equívocos.

A liderança se vincula a outras contingências mais profundas do que uma simples relação descendente - líder para liderado. Ela tem sido vista como um processo de interação que certamente envolve trocas sociais. Mais do que a parte técnica presente nesta relação, as variáveis psicossociais não podem ser negligenciadas, pois elas atuam incisivamente para manter ou facilitar as exigências do trabalho e as relações interpessoais. (TAVARES; COSTA, 2015, p.91).

2.2 O trabalho na modalidade *Home Office*

A modalidade de trabalho em *Home Office* permite que o colaborador realize seu trabalho fora do espaço físico da organização. Devido a pandemia enfrentada pelo Covid-19 essa modalidade de trabalho foi uma das medidas encontradas para que as empresas continuassem atendendo a necessidade dos seus clientes e preservando a saúde dos seus colaboradores.

Define-se trabalho remoto como a forma de trabalho praticada por pessoas que exercem seus trabalhos em casa, em empresas clientes, ou de forma tradicional, mas em prédios, cidades, estados ou países diferentes daquele em que está alocado seu gestor (BUCATER, 2016).

Nogueira e Patini (2012) ressalta que o fundamento dessas novas formas de trabalho está no conceito de trabalho flexível, que incorpora a flexibilidade de horário e local de trabalho, de processo e organização do trabalho, de salário e de qualificação. SAP (2016) complementa que as empresas têm percebido a importância do ambiente favorável ao trabalhador, pois gera aumento na produtividade.

Nogueira e Patini (2012, p.125) ressaltam ainda a necessidade por parte dos indivíduos - líder ou liderados - de “adaptação às formas de trabalho exigidas pelo mercado globalizado e pelos processos de reestruturação organizacional”.

Antes da implementação do *Home Office* na empresa é necessário que a mesma compreenda junto com os seus gestores quais são os impactos positivos e negativos para a utilização dessa modalidade de trabalho.

Bucater (2016) fez uma compilação das vantagens e desvantagens para os trabalhadores que exercem a modalidade home office, realizando a junção de

aspectos apontados por diversos autores estudiosos. As vantagens apontadas foram: maior flexibilidade de horário; maior facilidade para conciliar vida familiar e dedicação ao trabalho; possibilidade de adaptação do trabalho ao biorritmo; aumento da possibilidade de trabalho para pessoas com dificuldade de locomoção, idosos e para pessoas que precisam cuidar de familiares doentes; ausência de desgaste físico com locomoção; economia de tempo e custo com locomoção; maior autonomia no trabalho; fortalecimento das decisões e iniciativas individuais no trabalho e possibilidade de atender seus clientes 24 horas por dia durante 7 dias por semana.

As desvantagens apresentadas foram: tendência a trabalhar mais; desmobilização do trabalhador enquanto classe, redução do contato social provocando a sensação de isolamento; necessidade de adaptação do indivíduo e da família para integrar o trabalho à vida cotidiana e perda de alguns benefícios oferecidos pela empresa, tais como ambiente planejado para trabalho, salas de descanso, aulas de ginásticas laborais e sistemas de segurança.

Segundo Mello (2012) os desafios são típicos de inovações, que provocam mudanças comportamentais não só nos indivíduos, mas também nas ações das organizações e nas questões jurídicas que regulamentam o trabalho. O Quadro 2 a seguir, resume as vantagens e desvantagens do trabalho em *home office* para o colaborador:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do Home Office para o colaborador

Vantagens	Desvantagens
Maior autonomia e responsabilidade Aumento do convívio familiar e social Flexibilidade na jornada de trabalho Ausência de deslocamento e redução de custos Melhor aproveitamento do tempo Maior concentração no desempenho das tarefas	Isolamento Social Dificuldade de separar a vida pessoal e a profissional Não estabelecer limites de jornada de trabalho Dificuldade de avaliar a produtividade do liderado Riscos ocupacionais por conta de uma ruim aplicação da jornada de trabalho Sedentarismo e possibilidade de doenças psíquicas

Fonte: elaborado pelas autoras, com base em Serra (2003), Goulart (2009) e Lucena (2015).

Acredita-se também que o trabalho remoto traga benefícios para a sociedade geral. Mello (2011, 2012), Nogueira e Patini (2012), citam vantagens para a sociedade, tais como:

- redução da concentração urbana e da poluição;
- melhorias na mobilidade urbana;
- geração de empregos nas zonas rurais, de difícil acesso aos polos urbanos;
- contribuição para inclusão social ao criar condições para as pessoas com dificuldade de locomoção;
- alívio da pressão sobre infraestrutura de transporte.

Segundo Mello (2012) os desafios são típicos de inovações, que provocam mudanças comportamentais não só nos indivíduos, mas também nas ações das organizações e nas questões jurídicas que regulamentam o trabalho. O Quadro 3 a seguir, resume as vantagens e desvantagens do teletrabalho para as empresas.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do Home Office para a empresa

Vantagens	Desvantagens
Maior flexibilidade organizacional Redução de custos Redução do absenteísmo Redução da rotatividade	Dificuldade de monitoramento do ambiente ocupacional Aumento de custo com infraestrutura e manutenção de equipamentos Ausência de troca de experiências por convivência Maior dificuldade de integração e trabalho em equipe

Fonte: elaborado pelas autoras, com base em Serra (2003), Goulart (2009) e Lucena (2015)

O trabalho em home office tem vantagens e desvantagens que vão além do âmbito organizacional de acordo com os estudos relatados no decorrer do trabalho existem impactos para os colaboradores, para a sociedade e para organização.

2.3 Gestão em *Home Office*

A gestão das equipes na modalidade de trabalho a distância é marcada por uma mudança de atitude, pois o líder é convidado a gerir seu time sem ter o total controle que o mesmo tinha quando estavam no mesmo local físico, ou seja, o líder precisa confiar nos liderados e além disso, utilizar outras ferramentas para manter a equipe alinhada com os processos e atingimento de metas das organizações. De acordo com Samartinho (2013) a liderança virtual:

Liderança virtual envolve liderar pessoas de diferentes departamentos, organizações, países e algumas vezes até organizações concorrentes...uma forma de liderança onde indivíduos e grupos estão geograficamente dispersos e as interações são mediadas por tecnologias. (SAMARTINHO, 2013, p.59).

Segundo Machado e Mendes (2014), a gestão de equipes não presenciais pode ser feita através dos sistemas de informação colaborativos, cujo objetivo é fornecer ferramentas para ajudar a colaborar (comunicar ideias, compartilhar recursos e coordenar esforços de trabalho cooperativo).

Conforme Hemsley (2011), existem determinadas características que impulsionam o trabalho em estruturas matriciais. Algumas das características também são encontradas também nas equipes virtuais, como: atitude de colaboração, habilidade de comunicação e capacidade de dividir a autoridade.

Almeida (2019) ressalta que a gestão de pessoas em ambientes virtuais torna-se um desafio maior para manter o fator humano especializado, atualizado e motivado. Este desafio estabelece alterações na forma de exercer a autoridade e o controle das atividades exercidas pelos funcionários, bem como no processo de comunicação, que deve ser amplamente cuidado para que sejam alcançados os objetivos traçados pela organização.

A gestão da equipe para o atingimento das metas organizacionais é de suma importância. Não há definido um modelo que sirva de referência para o líder à distância de como realizar esta gestão, mas há alguns desafios e competências. O Quadro 1 apresenta as competências e desafios para a liderança à distância apontadas por alguns autores:

Quadro 3 – Competências e desafios para a liderança a distância

Competências	Acompanhar resultados; Disciplina; Equipe alinhada e treinada; Feedback constante; Mentalidade Global; Reciclagem (realizar cursos, leituras...); Sensibilidade com o emocional do liderado; Ter uma boa comunicação; Utilizar a tecnologia a seu favor;
Desafios	Atingir metas; Avaliar o desempenho dos liderados; Comunicação de forma efetiva; Conquistar a confiança dos liderados; Inspirar e motivar a equipe;

	<p>Manter a equipe com um desempenho favorável com os resultados;</p> <p>Manter-se presente mesmo em Home Office;</p> <p>Proporcionar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;</p>
--	---

Fonte: elaborado pelas autoras, com base em Bucater (2016), Samartinho (2013) e Patiti (2016).

O e-líder (líder a distância) precisa construir os relacionamentos e adquirir a confiança de seus liderados. No entanto, o e-líder precisa trabalhar e comunicar através de ferramentas virtuais, tornando muito mais difícil e complexo implementar e manter a confiança (SAMARTINHO, 2012). Além disso, precisa demonstrar aos trabalhadores que possui confiança em seus trabalhos, para isso precisa ser mais objetivo e focado no resultado final, sem controlar a maneira como o funcionário executa a tarefa (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Nas equipes virtuais, a cobrança e controle direto é muito difícil de acontecer, mesmo com o apoio das tecnologias. A confiança na equipe se torna, assim, um aspecto primordial no desenvolvimento e manutenção da união da equipe, uma vez que não há a co-presença, nem a mesma quantidade de afinidades culturais das equipes presenciais (ALTSCHULLER; BENBUNAN-FICH, 2010).

O líder de equipes à distância, também denominado de e-líder precisa, assim como nas formas de liderança tradicionais, focar visão, motivação, inspiração e confiança (DASGUPTA, 2011).

A gestão em Home Office se inicia com a compreensão das necessidades da equipe e assim providenciando os recursos necessários para que os liderados realizem suas atividades. De acordo com Zivick (2012) e Barros e Silva (2010) os principais pontos da melhoria de gestão são:

- Aplicação de Feedback;
- Manter a comunicação sistemática e substanciais;
- Oferecer suporte a equipe;
- Estruturação de bom ambiente de trabalho;
- Definir regras e normas;
- Realizar reuniões constantes;
- Desenvolvimento do time;
- Implementar rotinas;
- Manter a equipe integrada e motivada;

3 METODOLOGIA

A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, considerando o melhor percurso a ser adotado para o alcance dos objetivos.

A utilização de meios para que possa ter maior conhecimento e domínio sobre o assunto apresentado como objeto de pesquisa acadêmica leva ao pesquisador desenvolver habilidades para que assim possa direcionar seus esforços para direcionar seu aprendizado ao método de aplicação científica. Segundo Aragão (2011) a pesquisa científica se divide em várias etapas, desde o questionamento inicial (hipóteses) até a análise e formulação de conclusões sobre os dados levantados no estudo.

A metodologia utilizada para a construção desse trabalho de conclusão de curso foi uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo com o objetivo de analisar a atuação do líder na condução das equipes no trabalho em *home office* em uma Administradora de Cartões de Crédito do estado do Ceará. Foram realizadas pesquisas bibliográficas através de sites de artigos científicos, em plataformas como *Google Acadêmico*, *Ebsco*, *Scielo*, entre outras plataformas de pesquisas.

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 52), a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo. (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p.52).

A abordagem da pesquisa é de natureza quantitativa, a pesquisa quantitativa possibilita mensurar e quantificar os dados coletados por meio de uma amostra. “A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis” (ZANELLA, 2011, p. 35).

Este trabalho constitui-se de um estudo de caso em uma Administradora de cartões de crédito do estado do Ceará que atua no mercado financeiro há 16 anos tendo como consumidores pessoa física com a utilização do cartão de crédito e pessoa jurídica que são as empresas credenciadas para a utilização do cartão. A Revista Jures (2019) conceitua que administradora de cartão de crédito assemelha-se muito, quanto ao tipo de atividade desenvolvida, às empresas de assessoramento, perícia, informações e pesquisas. Conforme o Manual de Publicação da APA (2012, p. 27), o estudo de caso é:

Estudos de caso são relatos de materiais de casos obtidos mediante o trabalho com um indivíduo, um grupo, uma comunidade ou uma organização. Os estudos de caso ilustram um problema; indicam uma forma de resolver um problema; e/ou elucidam pesquisas necessárias, aplicações clínicas ou assuntos teóricos. Ao redigir estudos de caso, os autores consideram cuidadosamente o equilíbrio entre prover material ilustrativo importante e usar material de caso confidencial com responsabilidade. (APA, 2012, p.27).

O objeto de estudo foi escolhido devido à necessidade que a organização para enfrentar a crise causada pela pandemia do Covid-19 alterou sua modalidade de trabalho para o regime de *home office*. A autorização para participação da empresa neste estudo de caso foi concedida pelo gerente de Recursos Humanos.

A pesquisa foi realizada de maneira planejada com o universo de 222 (duzentos e vinte e dois) operadores de telemarketing e a amostra foi não probabilística. Marafon, Ramires, Ribeiro e Pessoa (2013) a amostra não probabilista não apresenta fundamentação matemática ou estatística e depende, unicamente, de critérios do pesquisador. A escolha deste tipo de amostragem é embasada na área da pesquisa onde a mesma é voltada para o setor de telemarketing. O setor de telemarketing do objeto de estudo é um setor voltado para o atendimento ao cliente por meio de ligações telefônicas em um call center.

Como instrumento de coleta foi elaborado questionário online via *Google Forms*, estruturado com 15 (quinze) perguntas, e com opções de respostas baseadas nas cinco variáveis da escala do tipo *Likert*. Essa escala do tipo *Likert* é utilizada sempre que se procura descobrir a intensidade das opiniões dos participantes em questionários, ela possui uma variável de 1 a 5, onde: o 1 representa “Discordo totalmente”, o 2 representa “Discordo”, o 3 representa “Sem opinião”, o 4 representa “Concordo” e 5 representa “Concordo totalmente”.

A grande vantagem da escala de *Likert* é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação

qualquer. Adicionalmente, a confirmação de consistência psicométrica nas métricas que utilizaram esta escala contribuiu positivamente para sua aplicação nas mais diversas pesquisas (COSTA, 2011). Após a criação do questionário realizamos o pré-teste.

O pré-teste é uma fase da pesquisa o qual tem importância para ser analisado o funcionamento do questionário e as interpretações das respostas realizadas pelos participantes. Caetano e Ferreira (2010, p.1) definem pré-teste como “uma fase fundamental da pesquisa, onde a população alvo entra em contato com as questões e possibilitam ao pesquisador verificar se a tradução da escala pode ser entendida e interpretada corretamente pelos sujeitos”. A fase de pré-teste deste trabalho aconteceu no dia 11/11/20 realizadas por um grupo de 10 pessoas, tendo o acompanhamento das autoras e professora orientadora deste trabalho.

O referido questionário foi enviado para os gestores da área de telemarketing que realizaram o envio via ferramenta interna *Microsoft Teams* e pelo *Whatsapp* para os operadores que ficam sobre a sua gestão. Segundo Richardson (2015, p.189), o questionário tem como objetivo “ser capaz de colher as informações necessárias para descrever as características de um determinado grupo social.”. Neste caso, as características dos indivíduos são líderes de uma administradora de cartões de crédito que trabalham diretamente no setor de telemarketing.

A coleta de dados é a parte da pesquisa, obtida pelo levantamento de todas as respostas sinalizadas no questionário, constituindo desta forma, os insumos que favorecem para nortear a problemática da pesquisa. Prodanov e Freitas definem coleta de dados como:

Coleta de dados é a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa. Será definido o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretendemos tabular e analisar seus dados. É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 97).

O referido questionário foi enviado para 7 (sete) gestores no dia 11/11/20 no qual realizaram o envio para o universo de 222 (duzentos e vinte e dois) operadores. O questionário ficou disponível para respostas no período de 11/11/20 a 17/11/20 no qual foi possível obter 41% (quarenta e um por cento) das respostas que totalizou 92 (noventa e duas) amostras.

Na construção deste trabalho foi utilizado dois tipos de tabulação de dados pela ferramenta de Excel e ocorreu no dia 18/11/20 sendo a primeira tabulação de dados simples onde os respondentes escolhem somente uma única opção de respostas e a tabulação cruzada no qual pode escolher mais de uma opção. Para Manzato e Santos (2012, p. 15) “a tabulação consiste em dispor os dados em tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles. A tabulação pode ser manual ou eletrônica”.

Os dados foram coletados e em seguida, tratados para elaboração dos gráficos, visando uma melhor compreensão e análise dos dados que foram obtidos durante a pesquisa.

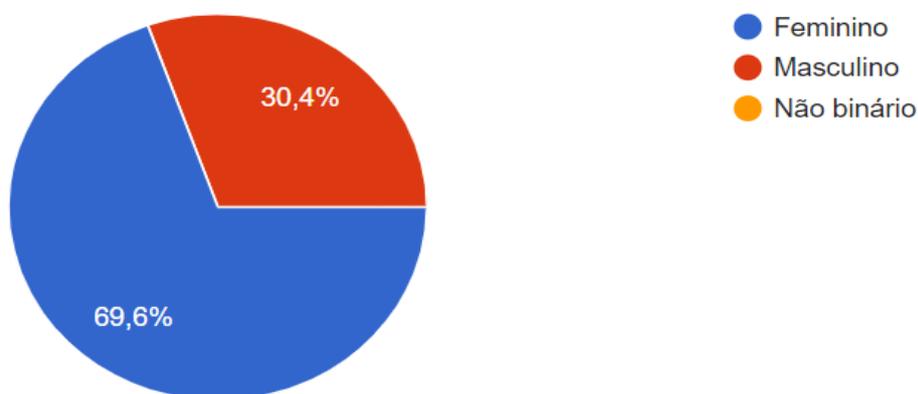
4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, expõem-se os dados resultantes da aplicação do questionário da presente pesquisa, assim como suas respectivas análises. Além de uma breve apresentação da administradora de cartões de crédito. Foram aplicados 92 (noventa e dois) questionários válidos através da ferramenta *Google forms* em uma amostra não probabilística, respondidos de forma online por operadores de telemarketing.

Segundo dados obtidos por meio de instrumento de coleta de dados da pesquisa, o questionário definiu as características dos respondentes.

No gráfico 1, percebe-se que o gênero predominante é feminino, o que representa um percentual de 69,6%, seguindo pelo gênero masculino com 30,4% e 0% do sexo não binário.

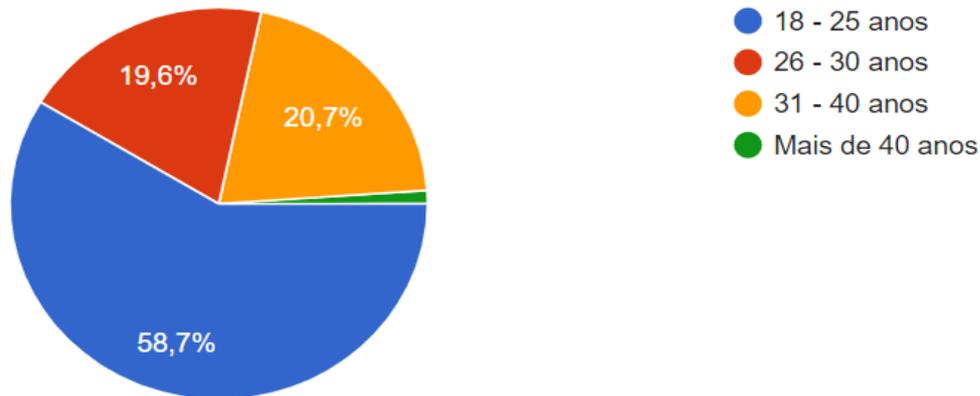
Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Outro aspecto analisado foi a faixa etária dos participantes no qual foi identificado uma representatividade de 58,7% da faixa etária de 18 a 25 anos, seguido por 20,7% entre 31 a 40 anos ,19,6% com idade entre 26 a 30 anos e 1,1% a faixa etária foi acima de 40 anos.

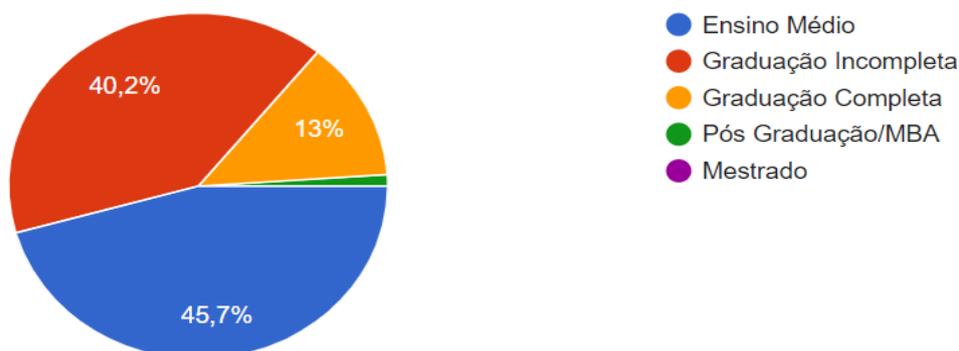
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Em relação ao nível de escolaridade, 45,7% tem o nível médio completo, 40,2% a graduação incompleta, 13% já concluíram a graduação e 1,1% está cursando pós graduação/MBA.

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade



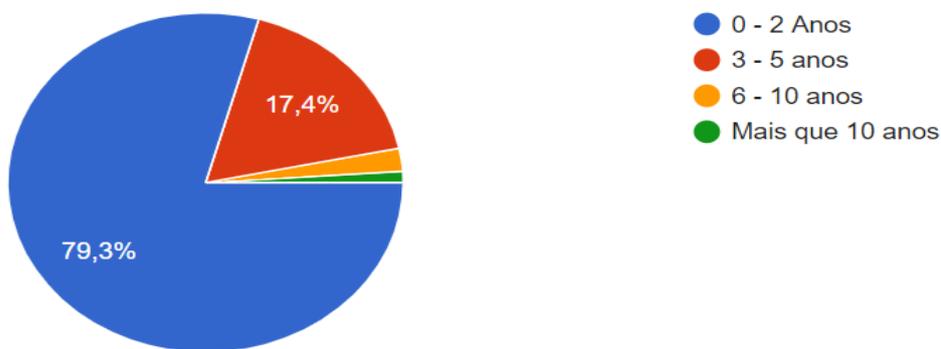
Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Diante dos dados levantados percebe-se que o perfil socioeconômico dos respondentes é caracterizado como um público predominante de mulheres, onde a faixa etária indica que são jovens e que o nível de escolaridade predominante é o

ensino médio. A seguir, apresentam-se os gráficos de apuração dos dados que as perguntas estão interligadas com o objeto de estudo da pesquisa.

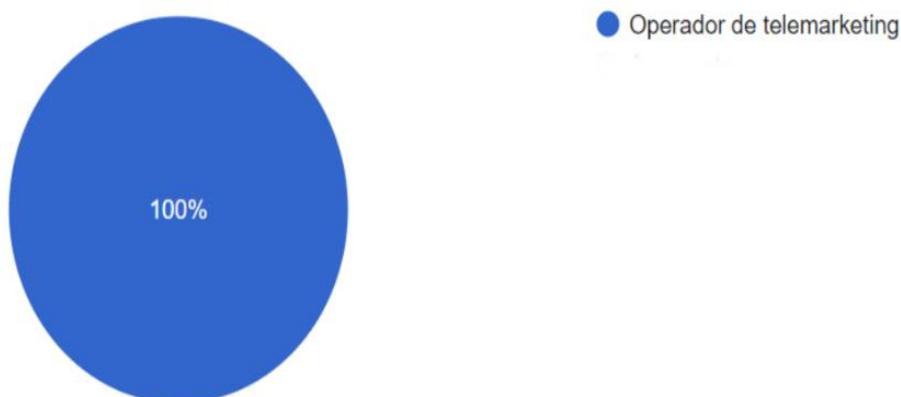
O público alvo da pesquisa de acordo com o gráfico 4 atuam na empresa 79,3% com a faixa de 0 a 2 anos, 17,4% de 3 a 5 anos, 2,2% de 6 a 10 anos e 1,1% trabalham na organização a mais de 10 anos. Além do tempo de trabalho o gráfico 5 mostra que o público foi composto 100% por operadores de telemarketing, caracterizando a mostra, foco do objeto de estudo.

Gráfico 4 – Tempo de atuação na empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020

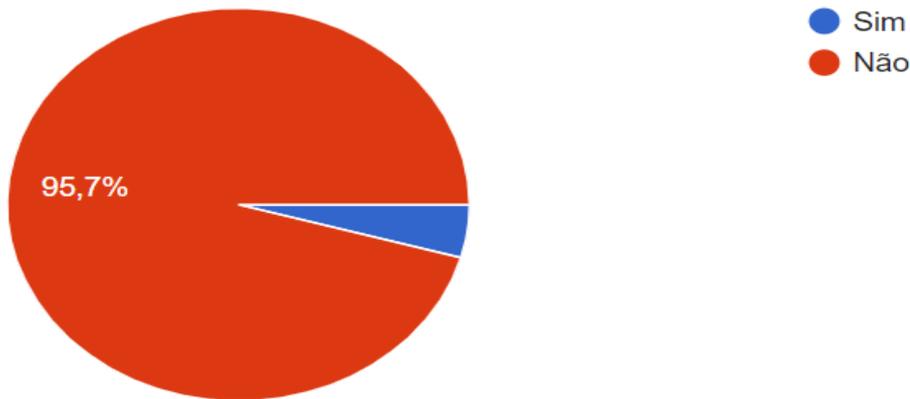
Gráfico 5 – Público alvo Cargo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No gráfico 6 foi identificado que 95,7% dos operadores de telemarketing não tiveram nenhuma experiência com o *home office* antes da implementação na sua organização e 4,3% já tiveram experiência. Este dado evidencia que grande parte dos operadores estavam habituados com a modalidade de trabalho presencial.

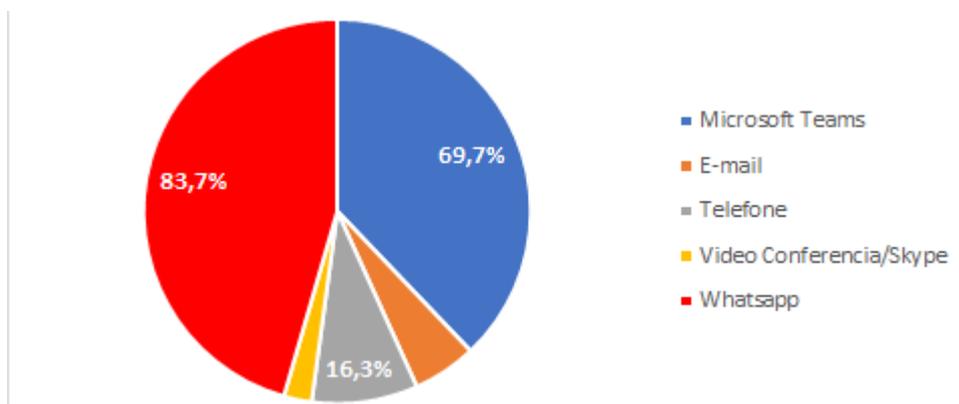
Gráfico 6 – Experiência com o *home office* antes da implementação na sua empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na pergunta número 7 os respondentes puderam selecionar mais de uma resposta sobre quais são as principais ferramentas que o seu líder utiliza para realizar a comunicação com a equipe. De acordo com os dados coletados a principal ferramenta de utilização é o *Microsoft Teams*² com 96,7%, *Whatsapp* com 83,77%, Telefone 16,3%, *E-mail* com 9,8% e Vídeo conferencia/Skype com 4,3%. O que demonstra que o líder em *home office* necessita adaptar-se com as novas ferramentas tecnológicas para manter as interações. Além de ir de encontro com o pensamento de Samartinho (2013) sobre a forma de liderança e a interação ser construída por meio da tecnologia. A forma de liderança onde indivíduos e grupos estão geograficamente dispersos e as interações são mediadas por tecnologias. (SAMARTINHO,2013)

Gráfico 7 – Ferramentas de interação do líder com a equipe

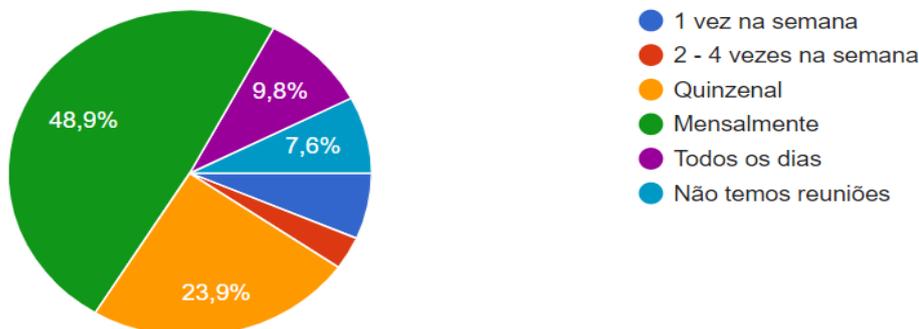


Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

² Microsoft Teams é uma plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho.

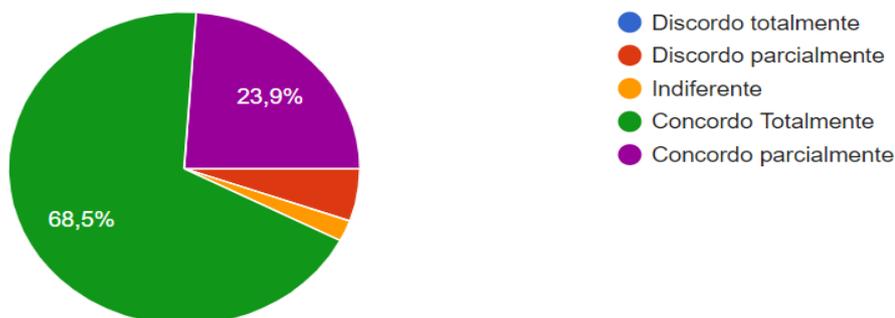
Os dados obtidos no gráfico 8 são relacionados a periodicidade que o líder dispõe para o acompanhamento da equipe, onde foi constatado 48,9% ocorrem mensalmente, 23,9% quinzenal, 9,8% é realizado reunião todos os dias, 7,6% não tem reunião de alinhamento, 6,5% tem reuniões 1 vez na semana e 3,3% tem reuniões com intervalo de 2 a 4 dias. Em sequência a esta pergunta, foi formulada a pergunta número 9 para identificar a percepção dos operadores de telemarketing sobre a facilidade do entendimento dos objetivos da organização nas reuniões, 68,5% concordam totalmente que as reuniões ajudam na compreensão dos objetivos, 23,9% concorda parcialmente, 5,4% discorda parcialmente e 2,2% são indiferentes. As respostas confirmam o pensamento de Zivick (2012) e Barros e Silva (2010) sobre uma das competências do líder é realizar reuniões com a equipe para ter a facilidade de atingir os objetivos da organização.

Gráfico 8 – Constância das reuniões de alinhamento



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

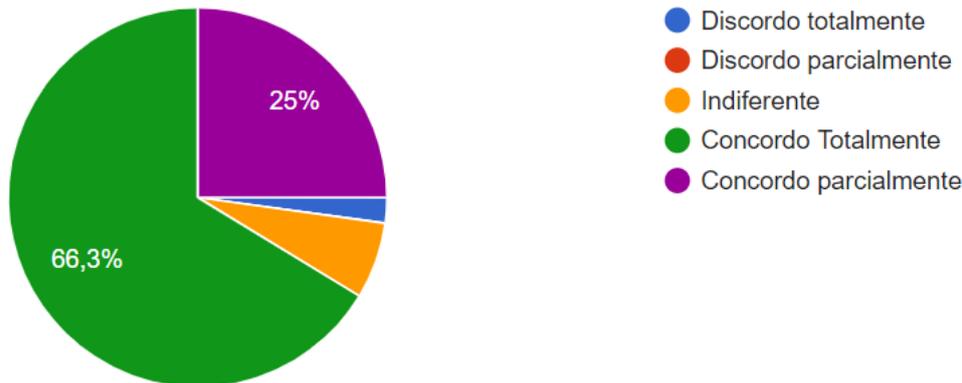
Gráfico 9 – Reuniões como facilitadores do entendimento dos objetivos da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Dos participantes da pesquisa, 66,3% concordam totalmente que seu líder se preocupa em manter o engajamento da equipe, seguido por 25% que concorda parcialmente, 6,5% indiferente com a pergunta e 2,2% discorda totalmente.

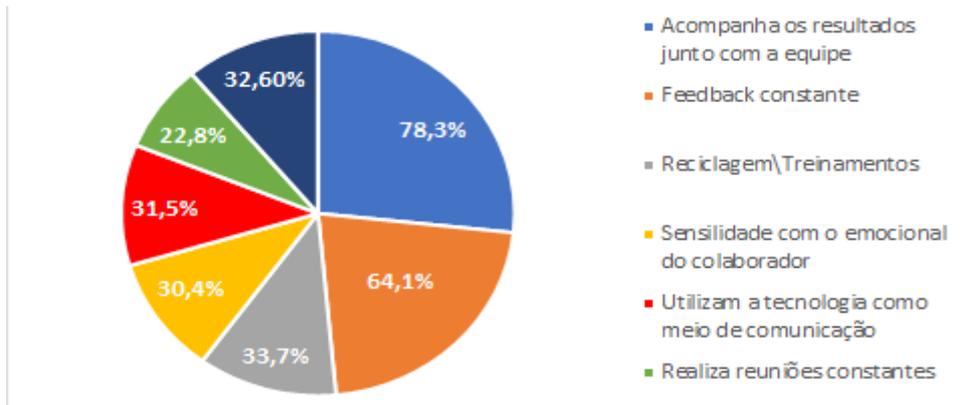
Gráfico 10 – Preocupação do líder em relação ao engajamento com a equipe



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

No gráfico 11 foi identificado as principais ações utilizadas pelos supervisores para manter o engajamento da equipe. A partir das respostas múltiplas, os respondentes tinham a opção de indicar mais de uma opção. Os dados obtidos foram que 78,3% dos gestores realizam ações de acompanhamento de resultados com a equipe, 64,1% aplicam *feedbacks* constantes, 33,7% realizam treinamentos/reciclagens de conhecimento, 32,6% desenvolvem o time, 31,5% utilizam a tecnologia como meio de comunicação, 30,4% tem sensibilidade com o emocional do colaborador e 22,8% realizam reuniões constantes. Os itens levantados como respostas no item 10 são baseados com o pensamento de Bucater (2016), Samartinho (2013), Patiti (2016), Zivick (2012) e Barros e Silva (2010) que informam que essas são as principais ações e princípios que o líder necessita ter.

Gráfico 11 – Ações de engajamento realizadas pela liderança

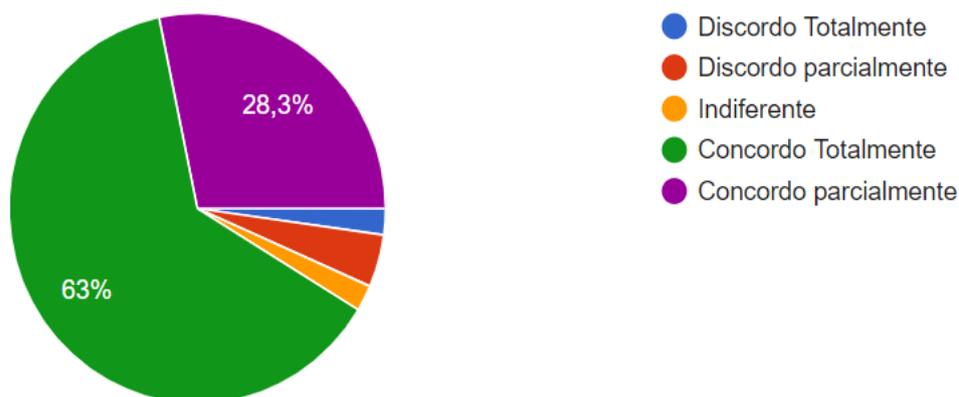


Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

De acordo com os respondentes 63% concordam totalmente que as ações realizadas pela liderança auxiliam no alcance de suas metas, 28,3% concordam parcialmente, 4,3% discordam parcialmente do auxílio nas metas por meio das ações e 2,2% são indiferentes ou discordam totalmente.

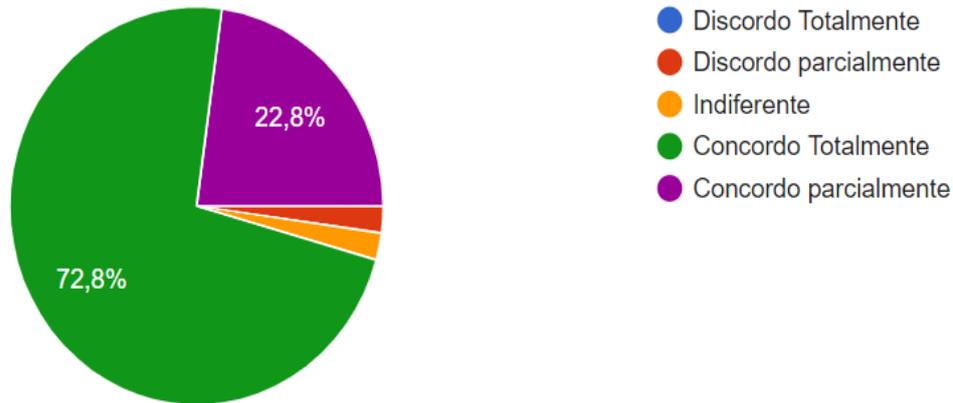
No gráfico 12 foi identificado 72,8% dos respondentes concordam totalmente que as ações realizadas pelos líderes auxiliam na realização de suas atividades, 22,8% concordam parcialmente e 2,2% discordam parcialmente ou são indiferentes na resposta.

Gráfico 12 – Realização das ações com auxílio no alcance das metas



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Gráfico 13 – Realização das ações com auxílio na realização das atividades



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Os dados do gráfico 14 são relacionados às ações da liderança e a motivação e engajamento que são causadas por meio dessas ações. De acordo com a percepção dos entrevistados 52,2% concordam totalmente que as ações fazem com que se sintam motivados e engajados, 37% concordam parcialmente e 5,4% são indiferentes ou discordam totalmente sobre as ações manterem o engajamento para o cumprimento das atividades. A motivação necessita ser trabalhada pelo líder confirmando o pensamento de Dasgupta (2011) que reforça a necessidade de a liderança ter princípios de motivação.

Gráfico 14 – Realização das ações com auxílio em motivação e engajamento

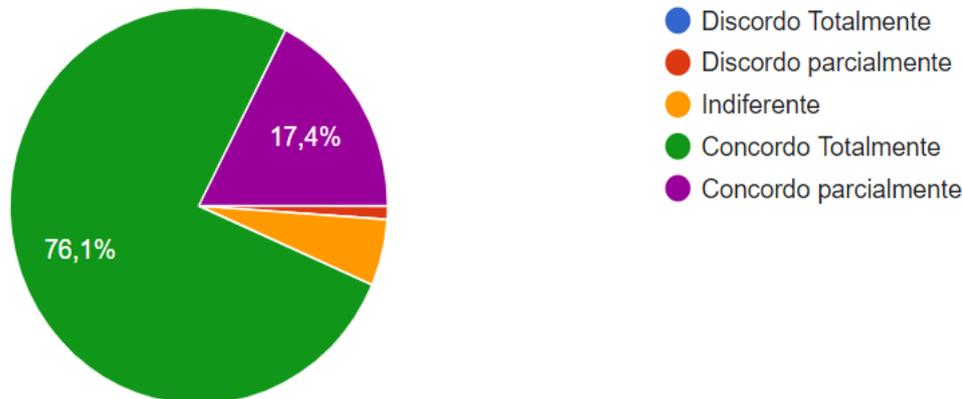


Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Na última questão, foi questionado sobre a importância da gestão de pessoas nos objetivos estratégicos da empresa, os dados levantados mostram que 76,1% concordam totalmente com essa citação, 17,4% concordam parcialmente, 5,4% tiveram respostas indiferentes, ou seja, não concordam e não discordam e 1,1% discorda totalmente dessa informação. Pode-se verificar que os dados concordam

com o que foi citado pelo autor “A gestão de pessoas exerce, um papel primordial na obtenção dos objetivos estratégicos almejados por uma empresa”. (ALMEIDA,2019)

Gráfico 15 – Importância da gestão de pessoas nos resultados das organizações



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Através das respostas obtidas na pesquisa, pode-se identificar que a maioria do público alvo não tinha experiência com a modalidade de trabalho em *home office* antes da implementação por parte da administradora de cartões de crédito, aspecto que vem reforçar a importância da atuação do líder neste contexto de mudança e a necessidade de implementação de estratégias para condução das equipes.

Dentre destes aspectos, a importância do acompanhamento dos resultados junto com a equipe, a realização de *feedback* constantes, realização de treinamentos com temas que ajudem a equipe no desenvolvimento de suas tarefas, desenvolver a equipe, ter a sensibilidade com o emocional do liderado auxiliando na sua vida pessoal e profissional, utilizar de meios tecnológicos para fazer-se presente e realizar reuniões constantes, foram algumas ações pontuadas.

Essas ações são necessárias e colaboram no atingimento das metas, no cumprimento das atividades de trabalho, na motivação e engajamento da equipe e no alinhamento dos objetivos gerais da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo abordado ao longo do presente trabalho demonstra a importância da atuação da liderança no *home office* na condução das equipes no setor de telemarketing para o desenvolvimento pessoal e profissional do liderado e no atingimento das metas e objetivos da organização.

O estudo investigou sobre a atuação da liderança das equipes de telemarketing e ações de engajamento realizadas na modalidade de *home office*. Desta forma identificar as ações que estão sendo realizadas e os resultados obtidos na ação de acordo com a percepção dos operadores de telemarketing.

As principais ações que estão sendo utilizadas pelo líder em *home office* para auxílio do engajamento com a equipe são acompanhar os resultados junto com as equipes, realizar *feedback* de forma constante, realização de treinamentos, desenvolvimento da equipe, ter compreensão com o liderado no lado emocional principalmente em relação ao ambiente exposto da modalidade de trabalho que o mesmo está inserido, utilizar meios tecnológicos para ser mais presente no dia a dia do liderado e a realização de reuniões.

Os principais resultados oriundos das ações realizadas de acordo com essa percepção operacionais são o atingimento das metas, o entendimento dos objetivos da empresa, a preocupação do gestor em manter a equipe engajada, auxílio no cumprimento das atividades, motivação e engajamento no trabalho.

Os resultados alcançados mostram que as ações que estão sendo desenvolvidas pela liderança auxiliam nos resultados organizacionais e no engajamento do liderado no atingimento das metas. A limitação do estudo é a percepção do operador de telemarketing, podendo assim ser diferente que o atingimento dos indicadores principais da organização. Estudos envolvendo a comparação da percepção dos operadores versus os principais indicadores do setor seria importante para realizar uma mescla com a modalidade em *home office* e o atingimento das metas dos respondentes. Poderia ser analisado os principais indicadores como de arrecadação, absenteísmo ou vendas com isso identificar a quanto tempo o operador realiza o *home office* e realizar uma relação o tempo de *home office* versus o tempo de batimento das metas citadas ter um indicador para medir o empenho das ações de forma assertiva essas são as medições que podem ser exploradas para trabalhos futuros.

REFERENCIAS

ADRIANO, B. M. e GODOI, C.K. **Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo.** In: EnANPAD, XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Rio de Janeiro

ALMEIDA, Fabiane Domingues de Magalhães de; **As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo**. São Paulo, 2019.

ALTSCHULLER, Shoshana; BENBUNAN-FICH, Raquel; **Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams (Confiança, desempenho e processo de comunicação em equipes virtuais de tomada de decisão ad hoc)**. Journal of Computer-Mediated Communication, 2010.

AMBROSIO, Carlos Daniel Denadai; **Teletrabalho: um estudo exploratório dos principais fatores que influenciam a adoção da prática formal do trabalho remoto no Brasil – estudo de caso múltiplo**. Rio de Janeiro, 2013.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Manual de publicação da APA: American Psychological Association**. Tradução: Daniel Bueno. 6.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

ARAGÃO, Júlio; **Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas**. Revista Práxis, 2011.

BARRACHO, Carlos; **Liderança em Contexto Organizacional**. S.I, 2012.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. Cadernos EBAPE.BR, v. 8, n. 1, art. 5, p. 71-91, 2010.

BATISTA, Anderson Rodrigues; GIRARDI, Geraldo; **Teletrabalho: estudo sobre a satisfação dos teletrabalhadores e seus gestores da área de vendas em uma empresa do setor de tecnologia da informação**. S.I, 2020.

BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Liderança autêntica e a gestão do conhecimento**. Gest. Prod. [online]. 2017

BERND, Daniele Cristina; ANZILAGO, Marcielle; **Um estudo sobre a classificação metodológica empregada nas pesquisas do Congresso Brasileiro de Custos de 1994 a 2014 na linha de pesquisa Ensino/Educação em Custos**. XXIII Congresso Brasileiro de Custos – Porto de Galinhas, PE, novembro de 2016.

BUCATER, Aparecida; **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. São Bernardo dos Campos, 2016.

CAETANO, Aletha Silva; FERREIRA, Lucilene; **A Importância do Pré-teste na Validação Transcultural de Escalas: Pré-testagem das Escalas BSQ, BES e BAS**. S.I, 2010.

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa; **Gestão de Pessoas: o Papel Fundamental do Líder nas Estratégias e Resultados das Empresas em um Ambiente Altamente Competitivo**. VIII Simposto de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

CAMPOS, Isabel M. V. T. **Espiritualidad Organizacional y Capital Psicológico: El Papel del Liderazgo Auténtico**. S.I, 2012.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia; **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

- COSTA, Robson Antonio Tavares; COSTA, Nadiane De Aguiar Coutinho; **Habilidades E Competências Do Líder Na Gestão Contemporânea Skills And Competence Leader In Contemporary Management**. Amapá,2016.
- COSTA,Robson Antônio Tavares; Costa, Nadiane De Aguiar Coutinho.; **Habilidades e Competências do Líder na Gestão Contemporânea**. Revista de Administração Geral. v.1, n.2, p.84-100. 2015
- CRUZ, Roberto Moraes; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; MOSCON, Daniela Campos Bahia; MICHELETTO, Marcos Ricardo Datti; ESTEVES, Germano Gabriel Lima; DELBEN, Paola Barros; QUEIROGA, Fabiana; CARLOTTO, Pedro Augusto Croce; **Covid-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 20(2), abr-jun. 2020.
- DASGUPTA, P., **Literature Review: e-Leadership - Emerging Leadership Journeys**,Vol. 4 Iss. 1, pp. 1- 36. 2011
- FARIAS, Leandro Pompermayer; CESV, Centro de Ensino Superior de Vitória; **O Enquadramento Sindical Dos Empregados De Administradoras De Cartões De Crédito**. Vitória, 2019.
- FONSECA, A.M.O., PORTO, J.B., ANDRADE, J.B., Liderança: Um Retrato da **Produção Científica Brasileira**. ANPAD – RAC. V. 9. n 3, art 1 Rio de Janeiro, 2014.
- GAINZA, F. F. A. **Papel del líder en la dirección estratégica**. S.I,2011.
- GATTI, Daniele Pala; TERRA, Gustavo de Souza;PORTUGAL, Nilton dos Santos; SOUZA, Wanderson Gomes de;JUNIOR, Pedro dos Santos Portugal; SILVA, Sheldon William; **Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários**. Revista de Administração do UNIFATEA - RAF,2018.
- GIL, F; ALCOVER, C.M.; RICO, R.; SÁNGIL, F; SÁNCHEZ-MANZANARES,M. **Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo - Papeles del Psicólogo**, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011
- GONDIM, Sonia; BORGES, Livia de Oliveira; **Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional**. Orientações técnicas para o trabalho de psicólogas e psicólogos no contexto da crise COVID-19. S.I, maio 2020.
- GUAREZE, Verônica; MARCON, Silvana Regina Ampessan; **Liderança de equipes à distância: estilos de liderança e relações de confiança estabelecidas. XVIII Mostra de iniciação científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**. Rio Grande do Sul, 2018.
- HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane; **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação**. Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal. Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan. /abr. 2020.
- JÚNIOR, Álvaro Francisco de Britto; JÚNIOR, Nazir Feres; **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

JUNIOR, José Carlos da Silva Freitas; KLEIN, Amarolinda Zanela; **O desenvolvimento de competências de liderança em mundos digitais virtuais tridimensionais.** XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro de 2014.

JÚNIOR, Severino Domingos Da Silva; COSTA, FRANCISCO JOSÉ DA; **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion.** XVII SEMEAD, 2014.

KENSKI, Julia Moreira; **Gestores virtuais e os eventos do cotidiano de trabalho em um contexto de home office.** São Paulo, 2015.

LEITE, Nildes R. Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; **Os desafios de Gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 99-114, julho-setembro 2009.

LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara Fátima; MARTENDAL, Brenda Castro; TOBIAS, Júlio César; ASSI, Sílvia Ribeiro; **Bem-Estar Subjetivo e Home Office em Tempos de Pandemia.** XX USP International Conference in Accounting. São Paulo, Julho 2020.

LUNA, Roger Augusto; **Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos.** Revista Pensar Gestão e Administração, v. 3, n. 1, Fortaleza, jul. 2014

MACHADO, Maria Fernanda; MENDES, Emanuelle Araújo; **Liderança não presencial S.I.**, 2014.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa; **A Elaboração De Questionários Na Pesquisa Quantitativa.** São José do Rio Preto, 2012.

MARAFON, G.J., RAMIRES, J.C.L., RIBEIRO, M.A., and PESSÔA, V.L.S., comps. **Sobre os autores. In: Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas [online].** Rio De Janeiro, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MATOS, Maria Heliodora Vieira Geraldês De; **O Papel das Lideranças Institucionais na Motivação, Satisfação e Desenvolvimento Pessoal dos Colaboradores das CCAM - Uma Abordagem Comparativa.** Braga, 2013.

MELLO, A. A. A. e FERREIRA, Normatização, regulação e legislação para o Teletrabalho. T. **Gold book [recurso eletrônico] : inovação tecnológica em educação e saúde / Organizadores, Ivan Mathias, Alexandra Monteiro. – Dados eletrônicos.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2012

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos; **Trabalho remoto e desafios dos gestores.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012.

ORSOLINI, Alba Valéria Penteado; OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta e; **Estudo de caso como método de investigação qualitativa: uma abordagem bibliográfica.** Franca, S.I.

PECI, Alketa; **A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia.** Rev. Administração pública; Rio de Janeiro 54(4), jul. - Ago. 2020.

PIZZANI, Luciana; SILVA, Rosemary Cristina da; BELLO, Suzelei Faria; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini; **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf., Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012.

PONTES, Célia Maria; **O novo papel da liderança nas organizações**. Fortaleza, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de; **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR, Rio Grande do Sul, 2013.

RIBEIRO, Priscila Andreoni; **Teletrabalho na sociedade da informação brasileira**. S.I, 2016.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier; **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

SAMARTINHO, J.P.R.S, “**E-liderança: um modelo de competências e de boaspráticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system**”.S.I,2013.

SANTOS COSTA, Antônio J. **A liderança autêntica e seu papel nas organizações autentizóticas**. S.I,2015

SOARES, Sandro Vieira; PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo;CASAGRANDE, Jacir Leonir; **Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade**. Santa Catarina,2018.

SOBRAL, Filipe; CARVALHO, Juliana; ŁAGOWSKA, Urszula; FURTADO, Liliane Magalhães Girardin Pimentel; GROBMAN, Miriam; **Melhor prevenir do que remediar: o sensemaking da liderança nos tempos da COVID-19**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 54(4):758-781, jul. - ago. 2020.

TASCHETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane; **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande Do Sul**. ReCaPe,Vol. 9,Nº. 3, Ano 2019.

VASCONCELLOS, E; HEMSLEY, J.R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial**. São Paulo,2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes; **Metodologia de Pesquisa**. Santa Catarina, 2011.

Anexo 1 – Carta de Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso



Carta de Autorização de Participação da Fortbrasil Administradora de cartões de crédito no Estudo de Caso sobre atuação do líder na condução das equipes no trabalho em home office - estudo de caso em uma administradora de cartões de crédito no setor de telemarketing no estado do Ceará

Fortaleza, 10 de novembro de 2020.

Os alunos Gabrielle Abreu Nogueira e Jéssica Ingrid Lopes Gonçalves do Curso de Administração do Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO, sob orientação do(a) Prof(a) Regina Raquel Figueiras da Silva solicitam permissão para obter, voluntariamente de sua empresa, informações que serão utilizadas na forma de estudo de caso na pesquisa da disciplina Projeto e Pesquisa em Administração.

Serão mantidos o anonimato da empresa e dos respondentes da pesquisa.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Gabrielle Abreu Nogueira

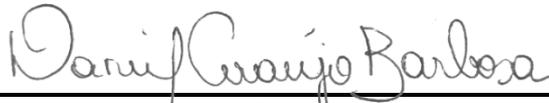
Aluno pesquisador

Jéssica Ingrid Lopes Gonçalves

Aluno pesquisador

Prof Adalberto Magalhães Benevides Neto

Coordenador do Curso



Daniel Araújo Barbosa

Gerente de Gente e Gestão
FortBrasil

Anexo 2 – Questionário da pesquisa

Perfil Socioeconômico		
01. Sexo	02. Idade	03. Escolaridade
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Não Binário	<input type="checkbox"/> 18 - 25 anos <input type="checkbox"/> 26 - 30 anos <input type="checkbox"/> 31 - 40 anos <input type="checkbox"/> Mais de 40 anos	<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação Incompleta <input type="checkbox"/> Graduação Completa <input type="checkbox"/> Pós Graduação/MBA <input type="checkbox"/> Mestrado
Sobre engajamento do seu líder/ seu âmbito de trabalho: selecione o item que conforme sua percepção se assemelha com o momento que está vivendo.		
04. Há quanto tempo você atua nessa empresa?		
<input type="checkbox"/> 0 - 2 Anos <input type="checkbox"/> 3 - 5 anos <input type="checkbox"/> 6 - 10 anos <input type="checkbox"/> Mais que 10 anos		
05. Cargo		
<input type="checkbox"/> Operador de telemarketing <input type="checkbox"/> Assistente		
06. Você já teve alguma experiência com o home office antes da implementação na sua empresa?		
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
07. Quais são as ferramentas que o seu gestor utiliza para realizar a comunicação com você e o restante da equipe? (Pode selecionar mais de uma resposta)		

<input type="checkbox"/> Microsoft Teams <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Telefone <input type="checkbox"/> Vídeo Conferencia / Skype <input type="checkbox"/> Whatsapp
08. Quantas vezes por semana são realizadas as reuniões de alinhamento?
<input type="checkbox"/> 1 vez na semana <input type="checkbox"/> 2 - 4 vezes na semana <input type="checkbox"/> Quinzenal <input type="checkbox"/> Mensalmente <input type="checkbox"/> Todos os dias <input type="checkbox"/> Não temos reuniões
09. Você acredita que essas reuniões facilitam o entendimento dos objetivos da empresa?
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente
10. De acordo com a sua percepção o seu gestor preocupa-se em manter o engajamento da equipe?
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente
11. Quais ações o seu gestor utiliza para manter o engajamento da equipe? (Pode selecionar mais de uma resposta)
<input type="checkbox"/> Acompanha os resultados junto com a equipe <input type="checkbox"/> Feedback constante <input type="checkbox"/> Reciclagem\Treinamentos <input type="checkbox"/> Sensibilidade com o emocional do colaborador <input type="checkbox"/> Utilizar a tecnologia como um meio de comunicação <input type="checkbox"/> Realiza reuniões constantes <input type="checkbox"/> Desenvolve o time
12. As ações de engajamento realizadas pelo seu supervisor te auxiliam no alcance de suas metas:
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente
13. Ações de engajamento realizadas pelo seu supervisor lhe auxiliam no cumprimento das suas atividades:
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente
14. Ações de engajamento realizadas pelo seu supervisor fazem que você se

sinta mais motivada/engajada na realização de suas atividades:

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente

15. A gestão de pessoas exerce, um papel primordial na obtenção dos objetivos estratégicos almejados por uma empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Totalmente
- Concordo parcialmente