

ARTIGO ORIGINAL

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA BUSCA DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19: UMA ANÁLISE NO SETOR DE CALL CENTER

ORIGINAL ARTICLE

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE SEARCH FOR ORGANIZATIONAL RESULTS IN TIMES OF THE COVID-19 PANDEMIC: AN ANALYSIS IN THE CALL CENTER SECTOR

Yvethlane Alves de Faria¹

Fernanda Paes Arantes²

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil

RESUMO

A pandemia do Covid-19 trouxe uma série de desafios para as organizações exigindo mudanças profundas na maneira como o trabalho é feito. Com a necessidade de trabalhar de casa, foi preciso rever a forma de se relacionar dentro das empresas e os líderes se tornaram ainda mais importantes para lidar com a distância física. Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo analisar a influência da liderança para alcançar resultados organizacionais durante a pandemia de Covid-19 no setor de call center. Para atingir este objetivo, buscou-se analisar como a pandemia afetou as relações de trabalho a partir da realização de um estudo de caso em uma grande empresa do setor, utilizando um questionário on-line como instrumento de coleta de dados. A mudança do regime de trabalho para o formato em home-office, a princípio, não trouxe grandes impactos para os trabalhadores do setor, pois o constante uso da tecnologia em suas atividades parece ter contribuído para a rápida adaptação nesse aspecto. No entanto, o distanciamento físico gerou barreiras em relação à comunicação e relacionamento com os líderes, para os quais foi preciso encontrar alternativas para manter os resultados. A presença constante dos líderes foi essencial para manter as equipes ativas e motivadas, sem perder o foco nos objetivos inicialmente traçados. Para tanto, foi preciso ajustar a maneira de se comunicar, tanto na forma quanto nos meios utilizados. Para manter a comunicação a distância foi preciso usar plataformas de comunicação virtual mantendo o fluxo de informações relevantes e necessárias para a realização das atividades e a motivação das equipes. Com isso, ressalta-se a importância da liderança na manutenção da motivação das equipes e entrega dos resultados.

Palavras-chave: Liderança. Pandemia. Home Office. Call center.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic brought a series of challenges to organizations requiring profound changes in the way work is done. With the need to work from home, it was necessary to review the way of relating within companies and leaders became even more important to deal with physical distance. In this way, the research aimed to analyze the influence of leadership to achieve organizational results during the Covid-19 pandemic in the call center sector. To achieve this objective, we sought to analyze how the pandemic affected labor relations by conducting a case study in a large company in the sector, using an online questionnaire as a data collection instrument. The change in the work regime to the home-

¹ Psicóloga, Gestora de Pessoas, Pós graduada em Direito e Processo do trabalho, Líder Coach e Pracioner em PNL, cursando Mestrado em Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento. E-mail: yvethlane.dias@aec.com.br.

² Doutora em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (2018), mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (2014) e graduada em Ciências Econômicas pela mesma universidade (2011). E-mail: nandapaesarantes@gmail.com.

office format, at first, did not bring major impacts to workers in the sector, as the constant use of technology in their activities seems to have contributed to the rapid adaptation in this regard. However, the physical distance generated barriers in relation to communication and relationship with the leaders, for which it was necessary to find alternatives to maintain the results. The constant presence of the leaders was essential to keep the teams active and motivated, without losing focus on the objectives initially set. Therefore, it was necessary to adjust the way of communicating, both in the form and in the means used. In order to maintain distance communication, it was necessary to use virtual communication platforms, maintaining the flow of relevant and necessary information for carrying out the activities and motivating the teams. With this, the importance of leadership in maintaining the motivation of the teams and delivery of results is highlighted.

Keywords: Leadership. Pandemic. Home Office. Call center.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do Covid-19 trouxe uma série de desafios para as organizações, no Brasil e no mundo, modificando a vida das pessoas de diversas formas e exigindo mudanças profundas na maneira como o trabalho é feito (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021). A maneira de trabalhar foi transformada da noite para o dia, sem diretrizes e sem manuais (ABRAMIUC; POPA, 2021), levando organizações de todo o mundo a buscarem diferentes alternativas para continuarem realizando suas atividades (CULMA *et. al.*, 2020).

O papel da liderança, que sempre foi fundamental dentro de uma organização para o alcance de metas e resultados, se tornou ainda mais importante e desafiador ao ter que lidar com a distância física.

A mudança abrupta para um sistema de trabalho remoto teve impacto significativo na rotina dos colaboradores, que precisaram deixar seus locais físicos de trabalho e, de um dia para o outro, entenderem e confiarem nas novas tecnologias de comunicação virtual para exercerem suas funções. Com essa formação de equipes de trabalho virtuais, levantaram-se diversas questões de caráter social e emocional, como estresse e ansiedade, que podem passar despercebidos em ambientes digitais (FERNANDES, 2021; KIRCHNER; IPSEN; HANSEN, 2021).

Se adaptar as mudanças não planejadas tornou-se um grande desafio para os líderes que tiveram a importante missão de unir esforços e ajudar os colaboradores a se adaptarem a esse novo contexto, mesmo sem ter conhecimento de como o cenário iria evoluir e quais as implicações disso nas relações pessoais e profissionais (FERNANDES, 2021). Investir na liderança e reformular uma cultura

saudável, que seja aceita e adotada em todos os níveis, garantirá o sucesso e o futuro do negócio, independente dos desafios que venham a surgir (ABRAMIUC; POPA, 2021).

O trabalho à distância, embora apresente algumas vantagens, como flexibilidade, conveniência, autonomia, fortalecimento da confiança e aumento da produtividade, também pode vir acompanhado de aspectos negativos, como solidão e sentimentos de isolamento (KIRCHNER; IPSEN; HANSEN, 2021). Sintomas esses que podem ser agravados por um momento de muita dor e incerteza, com diversas famílias convivendo com o luto pela perda de entes queridos para o Covid-19.

Muitos estudos sobre liderança têm sido desenvolvidos a partir de cenários de crises reais, opiniões de especialistas e autorreflexões dos próprios líderes, mas pouca ênfase tem sido dada às percepções e preferências das pessoas que estão sendo lideradas. No entanto, a natureza relacional da liderança mostra que entender a imagem que os seguidores têm de seus líderes é importante no desenvolvimento de uma liderança eficaz, de modo que se possa alinhar os comportamentos de liderança com as percepções e expectativas dos liderados e dar respostas apropriadas aos desafios organizacionais (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021).

O novo contexto vem acompanhado de diversas mudanças no estado de espírito das pessoas e, por mais que as organizações busquem desenvolver estratégias de comunicação para reduzir os impactos menos positivos nos seus colaboradores, algumas iniciativas podem não ser bem-sucedidas por diversas razões, tais como: os colaboradores não conseguem se adaptar às mudanças impostas ou mesmo não apoia-las; surgimento de emoções negativas face à dúvida e aos riscos referentes ao trabalho; os colaboradores esperam apoio constante da organização (FERNANDES, 2021).

O setor de *call center* é caracterizado por ter a maior parte da sua mão de obra formada por jovens, com pouca ou nenhuma experiência de trabalho, o que pode fazer com que seja ainda mais difícil para eles se adaptarem às mudanças repentinas neste cenário de crise proporcionado pela pandemia. Nesse sentido, um estudo aprofundado sobre como esses trabalhadores estão lidando com as

mudanças decorrentes da pandemia é essencial para garantir o bom desempenho da organização, assim como o bem-estar dos seus colaboradores.

Assim, essa pesquisa tem como objetivo analisar a influência da liderança para alcançar resultados organizacionais em tempo de pandemia da Covid-19 no setor de *Call Center*, identificando como a pandemia afetou as relações de trabalho dentro de uma empresa do setor, o papel da liderança em relação ao clima organizacional neste contexto e a importância da comunicação estratégica em tempos de crise.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA E SUAS DIFERENTES ABORDAGENS

Um líder é aquele que tem a habilidade de influenciar as pessoas a atingir determinado objetivo, não precisando, necessariamente, estar em uma posição formal de liderança para tal (ARANTES, 2018). Possuem um papel muito importante, pois têm o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe (FIORELLI, 2009).

Principalmente em momentos de crise, o líder precisa ser capaz de tomar decisões rápidas, incorporando uma mentalidade ágil e adaptativa em sua tomada de decisões e pensamento operacional, ajustando as suas competências conforme a necessidade (DIRANI *et. al.*, 2020). Cada crise tem suas características específicas e exigem que o líder tenha uma resposta rápida, a fim de manter o equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e da organização.

Em tempos de crise, o papel dos líderes organizacionais e o impacto das suas decisões e ações são ampliados, pois eles têm a responsabilidade crítica de encontrar soluções para manter o rendimento das suas equipes, sem deixar de considerar a estabilidade financeira e imagem da organização (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021).

É natural que as empresas queiram reduzir o número de funcionários para minimizar custos, ao mesmo tempo em que esperam maior resiliência dos

funcionários remanescentes (DIRANI *et. al.*, 2020). O problema é que esse clima de instabilidade, diante da possibilidade de perderem seus empregos, pode afetar o rendimento dos funcionários, além de todos os outros fatores externos trazidos pela pandemia.

Além do desafio de manter as empresas em funcionamento, tendo suas atividades restritas de diversas maneiras, foi e tem sido preciso lidar com os efeitos psicológicos de toda essa mudança repentina. Para a manutenção e sobrevivência das empresas, muitas tiveram que se reinventar, e não só nas estratégias comerciais, mas também nas relações humanas.

Ao mesmo tempo em que os líderes precisaram realizar mudanças nos processos de trabalho, foi preciso repensar a forma de liderar, pois os métodos tradicionais já não faziam mais sentido com as pessoas trabalhando de casa (KIRCHNER; IPSEN; HANSEN, 2021; FERNANDES, 2021). Para isso, é necessário que os colaboradores contem com gestores preparados e que tenham liderança eficiente, eficaz, dinâmica e efetiva, que criem maneiras para motivar e acompanhar seus colaboradores no alcance dos resultados, lucratividade da organização e manutenção dos empregos.

As competências dos líderes e a forma como se relacionam com os *stakeholders* influenciam o quão bem a organização pode enfrentar os desafios. Um líder calmo e equilibrado, que usa palavras de incentivo e transmite positividade, proporciona otimismo e confiança aos seus liderados (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021). Neste cenário, é preciso criar um ambiente onde os líderes possam apoiar ao invés de exigir, onde as pessoas se sintam valorizadas e acolhidas, comportamentos que costumam ser vistos como contrários ao progresso corporativo e à geração de dinheiro (LEE, 2020).

A liderança à distância requer adaptação às novas formas de trabalho, uma vez que, o aprendizado organizacional se torna mais complicado. Nesse sentido, é preciso encontrar formas digitais que criam oportunidades para aprender e desenvolver novas capacidades, apesar da distância (KIRCHNER; IPSEN; HANSEN, 2021).

Os estilos de liderança carismáticos e transformacionais são vistos como mais eficazes e podem ter efeito mais positivo, pois levam em consideração a perspectiva dos seguidores ao conceituar a liderança (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021). No entanto, confiar em noções tradicionais de liderança não é suficiente para obter sucesso no enfrentamento dos desafios de crises tão complexas, como a atual.

Existem mais de 49 teorias de liderança hoje em dia e nada parece ser muito válido nesse momento. Todas elas tendem a mudar e buscar um ponto comum em que possam guiar o mundo corporativo nessa nova crise (ABRAMIUC; POPA, 2021). É preciso explorar o potencial de liderança coletiva, uma vez que, ao distribuir a liderança, o senso de propriedade torna as equipes mais motivadas, melhora a tomada de decisões, aumenta o comprometimento com a organização e com a sua sobrevivência (DIRANI *et. al.*, 2020).

A literatura demonstra que o carisma de um líder que emerge durante a crise tem sido uma fonte de motivação, pois as ações dos líderes se tornam mais pessoais, demonstrando cuidado com o indivíduo. Isso faz com que a atenção demonstrada pelo líder seja valorizada pelos colaboradores (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021).

Na visão de Abramiuc e Popa (2021), os líderes estão atuando hoje em duas dimensões. Uma consiste no agora, em que eles estão lutando para acompanhar as mudanças nas organizações, desafios econômicos e com a complexidade humana da gestão de equipes. A outra se refere ao futuro, em que profissionais de todo o mundo, bem como acadêmicos, intelectuais, universidades e todos os fóruns e instituições significativas estão trabalhando para se preparar para o desconhecido.

Dirani *et. al.* (2020) destacam que, neste cenário de pandemia, se destacarão as empresas onde os líderes: (1) fornecem papéis e propósitos fortes, (2) compartilham a liderança, (3) comunicam, (4) garantem o acesso do empregado à tecnologia, (5) priorizam a estabilidade emocional do colaborador, (6) mantêm a saúde financeira da organização, e (7) promovem a resiliência organizacional.

Caringal-Go *et. al.* (2021), ao analisar as opiniões dos funcionários em relação à reação dos seus líderes diante dos desafios impostos pela pandemia do Covid-19, identificaram três traços comportamentais mais evidentes: (1) atender a

pessoa, sendo compassivo e atencioso, compreendendo o que os funcionários estão passando; (2) assumir o comando e mostrar o caminho, tendo comportamentos proativos para enfrentar os desafios trazidos pela crise; (3) sustentar o espírito.

A literatura e a prática organizacional têm evoluído bastante no que se refere à valorização das pessoas no ambiente de trabalho, mas ainda existe uma resistência em envolver os colaboradores nas decisões e fazê-los se identificarem como peça-chave do negócio. Nesse sentido, a pandemia deixa um legado positivo, pois forçou esse olhar mais humano no ambiente de trabalho, onde as relações pessoais e a forma como se comunicam se refletem no resultado operacional.

O novo modelo de liderança exige comunicação aberta e oportuna, com uma definição clara das expectativas e garantindo que as mudanças positivas passarão a fazer parte da realidade diária dos colaboradores. Essas mudanças podem ser vistas como uma forma mais responsável de fazer as coisas no local de trabalho e quanto mais forem implementadas em todos os níveis da organização, melhores serão os resultados, a aceitação e a forma como os modelos operacionais serão reformulados (ABRAMIUC; POPA, 2021).

Como as mudanças estão afetando diretamente as estratégias organizacionais, uma das decisões é optar por um modelo de desenvolvimento de pessoas que privilegie a aprendizagem. Assim, o líder deve possibilitar aos seus colaboradores a oportunidade de enfrentarem desafios em todos os níveis. Há de se utilizar uma variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o seu time a atingir o conjunto, mutuamente, identificado de metas para melhorar seu desempenho profissional e alcançar seus resultados propostos.

2.2 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

A pandemia do Covid-19 causou uma revolução nas organizações, no que se refere à sua forma de trabalhar, desafiando os líderes a encontrar a postura ideal diante de uma mudança não planejada. Nesse cenário, a comunicação foi um dos alicerces para ajudar os líderes a se aproximarem dos colaboradores de forma

rápida e sincera (FERNANDES, 2021), sendo fundamental para o engajamento da equipe (ABRAMIUC; POPA, 2021).

A comunicação é muito importante para as organizações em qualquer tempo, mas nas crises ela se torna ainda mais essencial. Através dela se transmite valores, ideias, sentimentos, dentre outros elementos, mas depende do desenvolvimento de habilidades e competências específicas para que seja eficiente e eficaz (PADILHA, 2003). A comunicação dos líderes com suas equipes é fundamental para alinhar esforços e encontrar alternativas que possibilitem a continuidade das atividades (CULMA *et. al.*, 2020). A forma como a mensagem da liderança é transmitida pode desencadear respostas emocionais, cognitivas e comportamentais diferentes (SOBRAL *et. al.*, 2020).

Entre as muitas lições deixadas pela pandemia, a importância da comunicação pode ser colocada no topo da lista, pois a comunicação constante, com mensagens realistas, positivas, equilibradas e enviadas pelos canais apropriados são fundamentais para aliviar o estresse e preocupações das partes interessadas, além de ajudar a desenvolver a confiança entre eles (DIRANI *et. al.*, 2020). Uma relação caracterizada pela comunicação aberta contribui para a manutenção de um elevado nível de comunicação entre as partes, aumentando o comprometimento (SALAM, 2011).

A comunicação tem papel essencial para que os colaboradores consigam assimilar as mudanças impostas da melhor forma possível, principalmente no cenário de tantas dúvidas como durante a pandemia (FERNANDES, 2021). No entanto, a eficácia no processo de comunicação vai muito além de comunicar, é preciso também saber ouvir, retendo julgamentos e melhorando a compreensão das mensagens (STEVENS; CAMPION, 1994).

A comunicação interna contribui significativamente na forma de incentivar os colaboradores, enquanto a comunicação externa auxilia as organizações a promover e divulgar, da melhor maneira possível, como irá responder às mudanças não planejadas (FERNANDES, 2021). A qualidade na comunicação consiste em um meio eficaz de aproximar as pessoas e integrar conhecimentos para atingir os objetivos da organização (ARANTES, 2018).

A comunicação deve ser feita com uma atitude positiva, que promova o entendimento, o carinho e o respeito mútuo (PRADOTO *et. al.*, 2022). A positividade na comunicação é importante, pois resulta em maior capital psicológico entre os seguidores. No entanto, se eles percebem discrepância entre o discurso da liderança com suas próprias experiências, pode se tornar ineficaz, passando a ser vista como uma fonte de informação desonesta. Nesse sentido, alguns estudos têm sugerido que o uso de um tom pessimista é mais produtivo, na medida em que ajuda o público a se preparar para o pior, além de desencadear um efeito motivacional de evitar resultados adversos, levando à adoção de respostas comportamentais preventivas (SOBRAL *et. al.*, 2020).

O fluxo constante de informações importantes e oportunas, bem como a capacidade do líder de fornecer informação rápida, honesta e transparente são vitais para o gerenciamento de crises bem-sucedido (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021; DIRANI *et. al.*, 2020; FERNANDES, 2021). A apresentação das informações de forma positiva tende a fomentar o moral e as emoções positivas entre as pessoas, enquanto, por outro lado, o acesso a informações limitadas pode gerar aumento do estresse emocional e da ansiedade (SOBRAL *et. al.*, 2020).

A comunicação constante e aberta ajuda a aliviar os sentimentos negativos trazidos pela pandemia, reduzindo incerteza, ansiedade, mal-entendidos e rumores, de modo que os colaboradores apreciam a sensação de estarem acompanhados pelo seu líder durante a crise, inspirando confiança e mostrando como os funcionários podem se engajar em soluções colaborativas (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021; FERNANDES, 2021).

A melhor forma de conter os efeitos negativos do distanciamento físico é buscar um equilíbrio entre as novas medidas, tentando manter os relacionamentos sociais à distância, utilizando as diferentes formas de comunicação para isso (FERNANDES, 2021).

A comunicação eficiente reduz a insegurança e a incerteza, permitindo que todos os membros da organização participem ativamente da tomada de decisões. Nesse sentido, a empresa precisa identificar que tipo de informações devem ser

compartilhadas com os colaboradores, de modo que eles sejam capazes de perceber o que está acontecendo na empresa e possam contribuir como o processo de mudança, dando-lhes um papel ativo na organização (FERNANDES, 2021).

Para tentar minimizar os efeitos negativos da distância física na comunicação, durante o período de isolamento, foram utilizadas as ferramentas de conversação por vídeo (KIRCHNER; IPSEN; HANSEN, 2021). O uso das formas virtuais de comunicação com os funcionários ajudou na manutenção da comunicação constante (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021).

2.3 A IMPORTÂNCIA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAIS

Embora sejam conceitos intimamente relacionados e, por vezes, as definições de clima e cultura organizacional se confundem, possuem aspectos distintos e merecem ser tratados separadamente a fim de que se possa entender corretamente os efeitos de cada um nas relações de trabalho.

2.3.1 Cultura organizacional

A liderança eficaz não pode depender apenas do conhecimento e das habilidades dos líderes, mas do tipo de relacionamento de trabalho que a organização promove. Ou seja, não adianta o líder se preocupar com o bem-estar dos funcionários se este comportamento não é apoiado pela cultura organizacional (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021).

Cultura organizacional pode ser definida como um atributo que as organizações possuem que, de certa forma, permite prever os resultados organizacionais. Trata-se de um conjunto de normas que define os padrões de comportamento esperado dos membros de uma organização (ROCHA; PELOGIO, AÑEZ, 2013; PRADOTO *et. al.*, 2022).

A cultura organizacional é aquele aspecto que diferencia a empresa das demais, expressa a forma como se estabelecem as relações da organização com todas as pessoas, não apenas colaboradores e líderes, mas com a sociedade em geral. Nesse sentido, é importante a empresa ter definido como deseja ser reconhecida (CULMA *et. al.*, 2020).

A cultura organizacional reflete a identidade da empresa, direcionando o clima e o ânimo dos membros da organização (BAZÍLIO; PEREIRA, 2015). Nesse sentido, a cultura precisa ser clara para que o clima seja o mais adequado possível, mantendo os colaboradores ativos para desenvolver as atividades, especialmente nesse período de pandemia (CULMA *et. al.*, 2020).

O momento atual obriga as organizações a gerenciar novos procedimentos, reinventar seus paradigmas, identificar novos espaços para acompanhar seus colaboradores e, o mais importante, tornar visível a cultura da organização (CULMA *et. al.*, 2020).

2.3.2 Clima Organizacional

Dentro da cultura organizacional existe um componente relevante, que é o clima organizacional, que trata como a dinâmica está acontecendo dentro das organizações (CULMA *et. al.*, 2020). O clima organizacional reflete a personalidade da empresa, referindo-se a todos os elementos internos e externos que influenciam o comportamento e as atitudes dos colaboradores em relação ao seu trabalho e à empresa como um todo. É considerado um fator bastante relevante para o sucesso das organizações, sendo determinante no grau de satisfação e desempenho dos funcionários (PRADOTO *et. al.*, 2022).

Uma organização é um organismo vivo e mutável, pois é constituída por indivíduos que possuem conhecimentos e experiências distintas e são influenciados constantemente pelo ambiente em que estão inseridos. Dessa forma, fatores como motivação dos trabalhadores, relacionamento com a liderança e engajamento da equipe com os objetivos da empresa, impactam diretamente o clima organizacional (MARQUES; BAPTISTA, 2020). Clima organizacional se refere a atitudes, sentimentos e percepções que mudam rapidamente com o surgimento de novas informações e é significativamente influenciado pela cultura organizacional (ROCHA; PELOGIO; AÑEZ, 2013).

Um bom clima organizacional influencia positivamente na rentabilidade, além de impulsionar o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo

para a retenção de talentos (MARQUES; BAPTISTA, 2020) e funcionando como diferencial competitivo na atração de novos talentos (BAZÍLIO; PEREIRA, 2015). Proporciona, não só estabilidade econômica, mas emocional também, contribuindo para a melhoria da organização como um todo (CULMA *et. al.*, 2020).

A maioria dos problemas de uma organização se deve a existência de um clima de trabalho inadequado, que pressiona os trabalhadores afetando negativamente o seu desempenho. O estresse no trabalho pode levar à formação de um clima organizacional negativo, que pode levar a uma diminuição nos indicadores de desempenho. Dessa forma, é um tema que merece ser conhecido a fundo, principalmente no contexto da pandemia, pois tem impacto significativo no sucesso das organizações (PRADOTO *et. al.*, 2022). A percepção e as condições que cada membro tem sobre o ambiente de trabalho torna-se o clima como tal, que está relacionado ao comportamento de cada um, como emoções, pensamentos e atitudes (CULMA *et. al.*, 2020).

Alguns fatores podem contribuir para a percepção de um clima organizacional negativo, por parte dos colaboradores, dificultando a retenção da mão-de-obra, tais como: falta de transparência nas informações disponibilizadas, dando liberdade à várias interpretações; ausência de políticas de valorização e reconhecimento; baixa expectativa de crescimento profissional; falta de conhecimento das necessidades reais de aprendizado de cada setor, com aplicação de treinamentos que não agregam valor no dia-a-dia de trabalho (BAZÍLIO; PEREIRA, 2015).

Com todas essas mudanças por causa da pandemia, as organizações devem se dedicar a realizar um diagnóstico do clima organizacional, que é de grande apoio para manter o bem-estar geral (CULMA *et. al.*, 2020).

2.4 HOME OFFICE COMO ALTERNATIVA DURANTE A PANDEMIA

A despeito de todos os efeitos negativos da pandemia, é preciso admitir que ela acelerou algumas tendências que já estavam previstas, entre elas está a migração do trabalho presencial para o trabalho *on-line*. Estudos relatam que cerca de 80% das empresas passaram a adotar o regime de *home office* nos primeiros

meses da pandemia e devem mantê-lo após o período pandêmico (FERNANDES, 2021).

A pandemia fez com que as empresas percebessem as possibilidades do *home office* como alternativa e acelerou, em diversos aspectos essa migração. Este novo regime de trabalho exigiu a mudança de alguns paradigmas baseado no controle total das atividades do colaborador. No trabalho presencial, os líderes têm a possibilidade de supervisionar o trabalho realizado constantemente, o que não é possível no *home office*. Dessa forma, foi preciso mudar a postura de acompanhamento dos serviços, com confiança por parte da organização e autorresponsabilidade por parte dos colaboradores (CULMA *et. al.*, 2020).

Essa modalidade tem se fortalecido no Brasil e no mundo. Nesse modelo, cria-se um espaço alternativo e uma cultura para que seja possível oferecer ao colaborador uma estrutura de trabalho que permita executar todas as suas tarefas fora do escritório, seja em casa, hotel ou outro lugar. É preciso que se tenha à disposição toda a estrutura necessária para realizar o trabalho previsto, como por exemplo: aparato tecnológico, instrumentos de comunicação com o time e com clientes e acesso às informações necessárias da empresa, além de um ambiente favorável (SOUSA JÚNIOR *et. al.*, 2020).

Contudo, a implementação do *home office* deve ser administrada corretamente, visto que o comprometimento e a *performance* podem diminuir. O colaborador que não tenha à disposição todas as ferramentas de comunicação necessárias para manter uma relação dialógica com sua equipe e, principalmente, com seu líder, pode se ver desintegrado do time, resultando em um desequilíbrio em todo o organismo do projeto e comprometendo os resultados organizacionais. Nesse contexto, é preciso aliar o conforto e a comodidade trazidos pelo modelo, além de permitir pleno acesso aos instrumentos de trabalho para a realização de todas as atividades.

O momento atual não tem precedentes e tudo ainda é muito novo no mercado de trabalho. O *home office* exige, sobretudo, planejamento e organização e aconselha a criação de uma rotina, com horários para iniciar, pausas e momentos para reflexão e lazer. Empresas que há algum tempo já desenvolviam uma cultura

cooperativa e construtiva, se aproveitaram bem deste momento para colocar esses conhecimentos em prática (CULMA *et. al.*, 2020).

Os indivíduos percebem que estão trabalhando até mais do que de forma presencial. Isso porque, muitas vezes, não realiza acordos necessários para que essa relação seja produtiva e ao mesmo tempo respeitosa. Neste momento é importante estabelecer uma relação de confiança entre o líder e seus colaboradores, deixando claro que *home office* não é sinônimo de estar disponível para o trabalho em tempo integral, pois o único resultado que se espera disso são baixa produtividade e pessoas exaustas (CULMA *et. al.*, 2020).

Nessa perspectiva, após implementado o *home office*, é importante a realização de pesquisa e entrevistas para entender como foi o entendimento e receptividade da nova prática, levantar os indicadores que mostraram essa percepção dos colaboradores e gestores quanto a diferentes aspectos da modalidade adotada, sendo eles: produtividade, gestão, comunicação, uso de ferramentas, dentre outros.

Através desses indicadores, serão promovidas as devidas melhorias. Conhecer a receptividade dos participantes é uma ação que deve acontecer de maneira constante para verificar a efetividade da prática e avaliar as evoluções. Assim, vão ocorrendo as mudanças e interferências conforme as demandas.

Sabe-se que o trabalho remoto implica também transformações no comportamento, visto que no modelo tradicional de trabalho, os funcionários contam com a presença de colegas e gestores na empresa. Já no *home office*, passam a atuar longe de tudo isso, o que demanda mais autogestão do que em um trabalho no formato tradicional. Nessa perspectiva, exigem-se mais treinamentos e ações de capacitação referentes aos assuntos relacionados à produtividade, autogestão, gestão do tempo e organização da rotina, melhor, já que o público estará mais preparado para trabalhar à distância.

Não são necessariamente ações presenciais em sala de treinamento, mas também com ações de comunicação e capacitação à distância, como capacitações *on-line*, cursos com conteúdos curtos em formato de dicas, artigos, vídeo aulas e tutoriais. Não se pode esquecer da verificação e avaliação constante para confirmar ou não a eficiência dos treinamentos.

O cenário da pandemia obrigou as empresas a atualizarem seus processos e criarem políticas para gerenciar o *home office* da melhor forma possível, garantindo a continuidade das atividades (CULMA *et. al.*, 2020). Para auxiliar nesse processo, diversos recursos e ferramentas foram inseridos na rotina das organizações a fim de viabilizar o trabalho à distância.

Acredita-se que não é necessário utilizar todas as ferramentas, mas é preciso usar de maneira correta e eficiente, estabelecendo comunicação clara e eficaz com os integrantes do time. Além das ferramentas, é preciso atentar para o espaço ou local onde será realizado o trabalho e apresentar comportamento adequado.

Embora a urgência do momento não tenha permitido implantar as mudanças num ritmo adequado, sempre que a cultura toma um novo rumo é preciso realizar treinamentos a fim de apresentar uma imagem mais clara da nova realidade para todos os integrantes, pois a falta de treinamento e qualificação do pessoal consistem no primeiro problema que afeta a cultura e o clima organizacional (CULMA *et. al.*, 2020).

2.5 CALL CENTER

Call center é o nome que se dá uma estrutura de atendimento a clientes com a utilização de um terminal de computador e um aparelho telefônico. Consiste na principal forma de contato com os clientes para empresas públicas e privadas, de diversos segmentos, incorporando dezenas de milhares de trabalhadores em grandes estruturas de atendimento ao público, tornando-se o principal canal de venda direta ao consumidor para um grande número de empresas em todo o mundo (SCOLARI *et. al.*, 2009). Um serviço realizado, geralmente, por empresas terceirizadas (FRANCO *et. al.*, 2018).

Com a utilização de tecnologia avançada, visam promover maior agilidade e comodidade no relacionamento entre empresas e clientes, tendo como uma das suas principais funções a manutenção de uma relação saudável entre empresa e cliente, por meio de contatos ativos e receptivos, visando fortalecer a imagem da organização, além de manter um clima organizacional positivo (PAIVA; DUTRA, 2017).

De acordo com Mocelim e Silva (2008), o *call center* é um dos setores que mais cresce no Brasil e no mundo, empregando cada vez mais jovens em busca de seu primeiro emprego. No Brasil, o crescimento do *call center* é ainda ascendente, bem como em países como a Índia e África do Sul, que apresentam uma série de atrativos para as empresas oriundas dos Estados Unidos e alguns países da Europa desenvolver suas atividades de negócios nesses países emergentes (GIÃO; OLIVEIRA JÚNIOR, 2009).

A força de trabalho é composta basicamente por jovens entre 18 e 26 anos, que representam 77% do total de trabalhadores do setor, a maioria cursando ensino superior e do sexo feminino. Em torno de 70% de trabalhadores do setor são mulheres. A preferência pela mão de obra mais jovem se deve à maior facilidade para lidar com frequentes mudanças na base operacional e tecnológica (MARQUES; BAPTISTA, 2020).

A maior habilidade para lidar com a tecnologia, no entanto, não vem acompanhada de um conjunto de conhecimentos de habilidades também necessárias ao trabalho devido à falta de experiência. Paiva e Dutra (2017) destacam que, anteriormente, o processo de admissão dos operadores de *call center* era mais rigoroso, mas essa característica foi se perdendo com o tempo e com o crescimento do setor.

A atividade de um operador de *call center* é basicamente individual, mas eles são organizados em células, para as quais são definidas metas que visam a competitividade entre elas. Cada célula é coordenada por um supervisor com o objetivo de garantir maior controle dos resultados (FRANCO *et. al.*, 2018).

Para Santos (2006), um serviço eficiente de *call center* pode melhorar a relação com os consumidores e gera oportunidades de crescimento. Aqui pode-se observar algumas funções relevantes desse setor, como por exemplo, a fidelização do cliente, melhoria do suporte, prospecção de novos clientes, melhoria contínua e expansão do negócio.

Para muitos, é a porta de entrada no mercado de trabalho, onde podem adquirir experiência e maturidade (FRANCO *et. al.*, 2018), mas a pressão e a cobrança impostas pelas empresas do ramo, a falta de treinamento, os baixos

salários e pouco reconhecimento são fatores que favorecem a alta rotatividade da mão de obra do setor. Esse conjunto de fatores torna o setor muito suscetível a um clima organizacional ruim tanto para a empresa quanto para os colaboradores (MARQUES; BAPTISTA, 2020). De maneira geral, o *call center* é visto, pelos trabalhadores do setor, como um degrau para outras oportunidades, não como um lugar onde pretendem construir carreira (PAIVA; DUTRA, 2017).

É um ambiente de trabalho muito competitivo, onde o trabalho em equipe é fundamental para garantir as metas do grupo, mas ao mesmo tempo se estimula a competitividade entre eles com programas de produtividade baseados na individualização excessiva da produção (SCOLARI *et. al.*, 2009). Para aliviar a pressão do ambiente estressante, os trabalhadores recorrem ao convívio social, dentro e fora do trabalho, buscando manter-se minimamente saudáveis e motivados (FRANCO *et. al.*, 2018). Convívio esse que foi reduzido durante a pandemia, com as medidas de isolamento.

O *call center* é reconhecido como um ambiente laboral de baixa qualificação profissional, submissão a um tempo de trabalho quase ininterrupto, baixos salários, crescente precarização e relações de trabalho instáveis e temporárias (PAIVA; DUTRA, 2017).

Apesar dos aspectos negativos, a maioria dos supervisores passou pelos postos de atendimento, o que proporciona a perspectiva de crescimento na profissão e maior entendimento da liderança de como funciona o trabalho dos seus subordinados (SCOLARI *et. al.*, 2009).

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa adotado foi um estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário *on-line* com 23 questões objetivas, inserido na plataforma *Google Forms*, das quais as sete primeiras são de identificação dos respondentes quanto ao gênero, idade, tempo de trabalho na empresa, função que ocupa e nível de escolaridade.

Alguns cuidados foram tomados na elaboração das perguntas para que o instrumento de pesquisa permitisse atingir o objetivo proposto, são eles: a utilização de palavras fáceis, perguntas curtas, que não induzam o entrevistado a dar determinada resposta e limitar o número de questões para não cansar o respondente (BÊRNI *et. al.*, 2012).

O questionário foi enviado por e-mail para os funcionários da empresa onde a pesquisa foi realizada, contendo uma breve mensagem de apresentação da pesquisa, convidando-os a participar. A inclusão da carta de apresentação é um item importante para aumentar a taxa de retorno da pesquisa, pois explica a importância da participação de cada um e esclarece aspectos importantes, como a garantia do anonimato e de que ninguém irá sofrer retaliações, independente da resposta dada à pesquisa (GOLDENBERG, 2011).

Cerca de 150 colaboradores da empresa pesquisada foram convidados a participar da pesquisa, ocupantes de diferentes funções. Foi obtido um total de 114 respostas, que corresponde a uma taxa de retorno de 76%.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em uma das maiores e mais respeitadas empresas do Brasil, com 26 anos de existência, distribuída em 7 estados, 10 cidades e 16 unidades, em *outsourcing* nas áreas de *contact center*, consultoria, *software* e gestão em saúde.

Ao todo, a empresa tem cerca de 21 mil colaboradores, dos quais aproximadamente 1.500 atuam na unidade de João Pessoa, capital paraibana, onde iniciou suas atividades em 2013. É, portanto, uma importante geradora de emprego e renda para a economia local.

A amostra utilizada nesta pesquisa reflete uma das principais características do setor de *call center*, no que se refere ao nível de escolaridade. Dos 114 participantes, 86 possuem ensino superior completo e 17 ensino superior em andamento, o que corresponde a 90% dos participantes. Além disso, 46% declararam que estudam atualmente, demonstrando que boa parte dos participantes continua buscando qualificação profissional. Conforme observado

por Marques e Baptista (2020), a preferência pela mão de obra mais jovem tem relação com a maior facilidade para lidar com a tecnologia.

As funções ocupadas pelos participantes variam, sendo a maior parte de atendentes (40). Houve também uma participação significativa dos ocupantes de funções de liderança, como supervisores de operações (24), coordenadores (13) e gerentes (9). Além de assistentes (12), analistas (6) e estagiários (10). Portanto, uma amostra bem diversificada no que se refere ao cargo e nível de atuação.

Observa-se também uma alta representatividade do público feminino, que corresponde a 62% da amostra. Porém, no aspecto da idade, a amostra se mostrou mais diversificada do que o esperado para o setor, com somente 38% da amostra na faixa etária abaixo dos 30 anos, contra 32% de participantes acima de 42 anos. O que está alinhado com o alto nível de experiência dos participantes, uma vez que 53% dos respondentes trabalham na empresa há mais de 5 anos.

Quando se observa o alto nível de qualificação dessa amostra, aliado ao tempo de trabalho na empresa, pode-se perceber um aspecto positivo nesta empresa em relação ao setor de *call center*. Enquanto outras pesquisas destacam ser um setor com alta rotatividade da mão de obra e baixa perspectiva de crescimento profissional (FRANCO *et. al.*, 2018), observa-se que a maior parte dos participantes da pesquisa trabalha na mesma empresa há mais de 5 anos, o que pode sugerir uma boa perspectiva de crescimento profissional neste local de trabalho. Nesse sentido, os dados estão alinhados com o que foi observado por Scolari *et. al.* (2009), onde ressaltam que a maior parte dos supervisores passou pelos postos de atendimento, o que confere maior habilidade para a liderança compreender os aspectos relativos ao trabalho dos seus subordinados.

Dos 114 respondentes, 102 afirmaram ter precisado trabalhar em *home office* durante a pandemia, o que representa 89% da amostra. Desse total, 37% declaram que essa mudança causou alteração nos resultados, enquanto 63% dizem que os resultados não foram afetados ou que essa pergunta não se aplica. Um dos

aspectos que pode estar relacionado a este resultado é o fato de os trabalhadores já estarem adaptados ao uso da tecnologia no exercício das suas funções.

Apesar de a maioria dos participantes da pesquisa, inicialmente, afirmarem ter lidado bem com a mudança no regime de trabalho, a grande maioria deles entende que a pandemia teve forte impacto local e global e que a atividade em *home office* deverá permanecer após a pandemia. Dessa forma, algumas mudanças serão permanentes, como o uso das formas virtuais de comunicação, para garantir o fluxo de informações constante (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021).

Quando questionados se foi realizado treinamento com os funcionários para se adaptarem a esse novo momento de trabalho, 47% afirmaram que sim. Embora as mudanças tenham ocorrido muito rápido e de forma inesperada, Culma *et. al.* (2020) destacam a importância de intensificar os treinamentos a fim de apresentar uma imagem mais clara da nova realidade, mantendo o equilíbrio da cultura e do clima organizacional.

A pandemia foi uma crise sem precedentes, que causou fortes mudanças na rotina das empresas e dos seus colaboradores, com efeitos que ainda precisam ser identificados e avaliados corretamente para que se possa seguir em frente neste “novo normal”. Com tantas incertezas, os efeitos emocionais foram sentidos por muitos e reconhecer isso é o primeiro passo para lidar com o problema. Entre os participantes da pesquisa, 57% afirmaram se sentirem abalados psicologicamente durante o período da pandemia. Um percentual alto e que pode impactar nos resultados da empresa, se algo não for feito rapidamente. É preciso criar um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas e acolhidas, com um líder que apoia ao invés de exigir (LEE, 2020).

Nesse sentido, 78% reconhecem que o líder foi importante para a entrega dos resultados no período da pandemia e 94% consideram que a liderança foi determinante na adaptação, manutenção e evolução dos resultados no período da pandemia. Os líderes são essenciais durante as crises, pois ajudam a equilibrar os interesses das organizações e dos funcionários (DIRANI *et. al.*, 2020).

O líder também precisa ser alguém acessível, principalmente em momentos de crise. Nesse sentido, os participantes foram questionados se tiveram acesso ao

líder durante o período da pandemia, 20% afirmaram ter acesso ao líder na pandemia e 62% afirmaram que isso ocorreu na maioria das vezes. É importante acesso direto entre colaborador e líder, para alinhar objetivos e conhecer a necessidade de cada colaborador, buscando sucesso no resultado, como também entender as necessidades da empresa.

Ainda no aspecto do papel do líder, 87% dos participantes concordam que o líder os inspira para buscar melhores resultados e 99% dos líderes consultados consideram que ajudaram suas equipes a alcançar os resultados pretendidos durante a pandemia. Um líder tem o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à sua equipe (FIORELLI, 2009), a forma como se relacionam com as partes envolvidas influenciam quão bem uma organização pode enfrentar desafios como esses (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021). Portanto, é preciso reconhecer a importância da liderança para lidar com o cenário caótico, repleto de mudanças, proporcionado pela pandemia.

Na mesma linha, é preciso também dar suporte ao líder para poder atuar de maneira adequada. Quando questionados sobre qual o maior desafio enfrentado com a equipe para alcançar os resultados, os principais gargalos apontados foram questões de infraestrutura (internet, computador, mobiliário e comunicação).

A mudança repentina para o trabalho em *home office* trouxe à tona um problema novo para as empresas e trabalhadores no que diz respeito à infraestrutura necessária para realizar o trabalho fora do ambiente da empresa. De repente, todos precisariam ter, no mínimo, um computador, uma boa conexão com a internet e um mobiliário que garantisse as condições mínimas de ergonomia, e nem todos estavam preparados para isso.

Para lidar com essa barreira, a empresa forneceu uma ajuda de custo para que os funcionários pudessem adquirir o material necessário, a fim de viabilizar o trabalho em casa, até que a situação se normalizasse.

Outra grande barreira a ser enfrentada foram os problemas de comunicação. Com o distanciamento físico dos líderes e membros da equipe, foi preciso ajustar a forma de se comunicar, descobrindo as plataformas digitais

disponíveis para auxiliar nesse processo. A comunicação é vital para conexão entre o líder e seus colaboradores, para garantir o bom desempenho das tarefas de cada um e o desenvolvimento da empresa (ARGENTI, 2006).

É bem verdade que a grande maioria das pessoas já está adaptada a se comunicar através de mensagens o dia inteiro, mas uma das dificuldades na migração repentina para o *home office* está em saber separar as comunicações de trabalho das conversas pessoais, principalmente no que se refere aos limites de horários, bem como, estabelecer os limites do que é relevante informar. Arantes (2018) destaca que, se por um lado, a falta de comunicação prejudica o trabalho com a ausência de informações relevantes, por outro, o excesso de compartilhamento de informações irrelevantes pode sobrecarregar os trabalhadores e tirar o foco daquilo que realmente importa.

Da mesma forma, também é preciso cuidar da forma como as comunicações acontecem. A literatura converge para a importância de manter uma comunicação clara e transparente, para que os trabalhadores tenham a real noção do que está acontecendo e quais são as perspectivas para o futuro (CARINGAL-GO *et. al.*, 2021; DIRANI *et. al.*, 2020; FERNANDES, 2021). Já com relação ao tom da mensagem, as pesquisas divergem sobre o tom a ser adotado. O ideal seria optar por uma atitude positiva nas comunicações, pois ajuda a fomentar a moral e sentimentos positivos, no entanto, o excesso de positividade pode ser prejudicial na medida em que as pessoas podem se frustrar ao se deparar com uma realidade mais dura (SOBRAL *et. al.*, 2020).

De maneira geral, 79% dos participantes da pesquisa indicaram que a comunicação com os seus respectivos líderes fluiu sempre bem e 28% acreditam que seus líderes se comunicaram de maneira estratégica. Um ponto muito positivo, pois a comunicação com os líderes é essencial para alinhar os esforços e encontrar soluções que garantam o bom andamento das atividades (CULMA *et. al.*, 2020).

A combinação desses fatores culmina no clima organizacional, que reflete as atitudes, sentimentos e percepções das pessoas que fazem parte da organização (ROCHA; PELOGIO; AÑEZ, 2013). Sob esse aspecto, quando questionados se acreditam que o clima organizacional é importante para o

desenvolvimento das atividades, 99% indicaram que sim. Além disso, 33% indicaram que o líder sempre contribui para um clima organizacional positivo e 57% que contribui na maioria das vezes.

O clima organizacional é um fator extremamente relevante para a satisfação e desempenho dos colaboradores e se reflete diretamente nos resultados das organizações (PRADOTO *et. al.*, 2022). Nesse sentido, o líder tem um papel muito importante ao estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar.

6 CONCLUSÃO

A pandemia da Covid-19 trouxe diversos desafios para as organizações, tornando necessário e urgente encontrar novas formas de continuar realizando suas atividades e manter os resultados pretendidos, apesar de todos os desafios e limitações gerados pela crise que se instalou em todo o mundo. Com restrições de funcionamento que limitaram o convívio diário com o qual todos estavam acostumados, foi preciso aprender a trabalhar à distância e encontrar alternativas para fazer isso funcionar pelo tempo que fosse necessário.

A necessidade de trabalhar em regime de *home office*, de maneira não planejada, levou os gestores a lidarem com questões para as quais não estavam preparados, como os efeitos do distanciamento físico na comunicação empresarial, as necessidades de infraestrutura e todos os demais aspectos que podem afetar a realização do trabalho fora do ambiente da empresa, além dos efeitos psicológicos decorrentes da crise, e como tudo isso impacta o clima e a cultura organizacional.

Diante desse cenário, surge a importância de se discutir qual a influência da liderança na manutenção dos resultados organizacionais durante a pandemia. Para atingir este objetivo, buscou-se analisar como a pandemia afetou as relações de trabalho no setor de *call center*, em uma empresa situada na cidade de João Pessoa, na Paraíba, analisando o papel da liderança na manutenção do clima organizacional e como a comunicação estratégica contribuiu neste processo.

A mudança do regime de trabalho para o formato em *home office*, a princípio, não trouxe grandes impactos para os trabalhadores do setor, pois o constante uso da tecnologia em suas atividades parece ter contribuído para a rápida adaptação nesse aspecto. No entanto, o distanciamento físico gerou barreiras em relação à comunicação e relacionamento com os líderes, para os quais foi preciso encontrar alternativas para manter os resultados.

A presença constante dos líderes foi essencial para manter as equipes ativas e motivadas, sem perder o foco nos objetivos inicialmente traçados. Para tanto, foi preciso ajustar a forma de se comunicar, tanto na forma quanto nos meios utilizados. Para manter a comunicação à distância foi preciso usar plataformas de comunicação virtual para manter o fluxo de informações relevantes e necessárias para a realização das atividades e manter a motivação das equipes. Além disso, foi preciso também cuidar da forma como as mensagens eram transmitidas, de modo a manter o clima organizacional positivo, evitando rumores e sentimento de instabilidade provocado pelas incertezas do momento.

REFERÊNCIAS

ABRAMIUC, T.; POPA, R. A. Rethinking leadership models after COVID-19. In International Conference on Business Excellence, 15., 2021. **Proceedings...** Sciendo, 2021. p. 494-504.

ARANTES, F. **Avaliação das habilidades individuais como instrumento de integração da cadeia de suprimentos**. 2018. 194 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

ARGENTI, P. P. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BAZÍLIO, D. S.; PEREIRA, L. C. Clima organizacional como forma de reter e obter talento. **Destarte**, v. 5, n. 2, p. 37-57, 2015.

BÊRNI, D. D. A.; ABEGG, C.; MARQUETTI, A. Como fazer levantamento de dados. In: BÊRNI, D. D. A. e FERNANDEZ, B. P. M. (Ed.). **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012. cap. 6, p.173-210.

CARINGAL-GO, J. F. *et. al.*. Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 42, n. 4, p. 630-643, 2021.

CULMA, B., L. *et. al.* La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. **CIE**, v. 1, n. 9, p. 45-56, 2020.

DIRANI, K. M. *et. al.* Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. **Human Resource Development International**, v. 23, n. 4, p. 380-394, 2020.

FERNANDES, A. **Liderança em processos de mudança organizacional não planejada**: o contexto da pandemia da Covid-19. 2021. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2021.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, D. S.; PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. Percepções temporais e controle: um estudo com trabalhadores de call center. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 75-97, 2018.

GIÃO, P. R.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Offshoring de Serviços de Call Center: Um Estudo Comparativo entre Brasil, Índia e África do Sul. **Revista de Gestão**, v. 16, n. 2, p. 17-32, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2011.

KIRCHNER, K.; IPSEN, C.; HANSEN, J. P. COVID-19 leadership challenges in knowledge work. **Knowledge Management Research & Practice**, 19 (4), 493-500, 2021.

LEE, M. M. Covid-19: agnotology, inequality, and leadership. **Human Resource Development International**, v. 23, n. 4, p. 333-346, 2020.

MARQUES, L. C.; BAPTISTA, J. A. A. A importância de avaliar o clima organizacional no setor de call center. In *Fateclog*, 11, 2020, Bragança Paulista. **Anais...** Bragança Paulista: CPS, 2020. p. 1-10.

MOCELIN, D. G.; SILVA, L. F. S. C. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. **Cadernos do CRH**, v. 21, n. 53, p. 365-387, 2008.

PADILHA, M. **Liderança**. São Paulo: Celepar, 2003.

PRADOTO, H.; HARYONO, S.; WAHYUNINGSIH, S. H. The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. **Work**, v. 71, p. 345-355, 2022.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. Valores organizacionais e valores do trabalho: um estudo com operadores de call center. **Cadernos Ebape.Br**, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2017.

SALAM, M. A. Supply chain commitment and business process integration The implications of Confucian dynamism. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 358-382, 2011.

SANTOS, A.O.R. **O trabalho do atendente de call center: adoecimento por LER/DORT e descartabilidade**. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

SCOLARI, C.; COSTA, S. G.; MAZZILLI, C. Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de call center. **Psicologia USP**, v. 20, n. 4, p. 555-576, 2009.

SOBRAL, F. *et. al.* Melhor prevenir do que remediar: o sensemaking da liderança nos tempos da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 758-781, 2020.

SOUSA JÚNIOR, A. B. *et. al.* **Diálogos sobre tecnologia e direito**. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2020.

STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A. The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 503-530, 1994.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Gestão & Produção**, 20 (2), 455-468, 2013.