

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

RACHEL JUNE ARMSTRONG

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO PRESENCIAL, REMOTO E HÍBRIDO DE
PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM EMPRESAS DE
DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARE***

Porto Alegre

2024

RACHEL JUNE ARMSTRONG

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO PRESENCIAL, REMOTO E HÍBRIDO DE
PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM EMPRESAS DE
DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARE***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder

Porto Alegre

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-Reitora: Prof^a. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-Diretor: Prof. Dr. Rogério Faé

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenadora: Prof.^a Dra. Maria Tereza Flores-Pereira

Coordenador Substituto: Prof. Dr. Pablo Cristini Guedes

CIP - Catalogação na Publicação

Armstrong, Rachel June
Motivação no trabalho presencial, remoto e híbrido
de profissionais de atendimento ao cliente em empresas
de desenvolvimento de software / Rachel June
Armstrong. -- 2024.
54 f.
Orientadora: Christine da Silva Schröder.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. motivação. 2. atendimento ao cliente. 3.
modalidades de trabalho. 4. desenvolvimento de
software. I. Schröder, Christine da Silva, orient.
II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

RACHEL JUNE ARMSTRONG

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO PRESENCIAL, REMOTO E HÍBRIDO DE
PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM EMPRESAS DE
DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARE***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder

Conceito final: _____

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Christine da Silva Schröder (UFRGS - Orientadora)

Prof.^a Daniel Viana Abs da Cruz (UFRGS)

RESUMO

Como a gestão da motivação apresenta desafios desde o início de seu estudo, esta pesquisa dedicou-se à análise dos fatores intrínsecos e extrínsecos ligados à motivação do profissional de atendimento ao cliente que atua em empresas do setor de desenvolvimento de *software*. Ademais, com a recente reconfiguração do trabalho, o qual passou a ser realizado nas modalidades remota e híbrida, além da tradicional presencial, a pesquisa buscou focar na percepção dos fatores motivacionais desses profissionais que trabalham nas diferentes modalidades. Levando em consideração antigas teorias motivacionais, as fortes alterações no mundo do trabalho, os desafios da gestão desse cargo e a importância de empresas possuírem profissionais de atendimento ao cliente altamente qualificados, foi realizada uma pesquisa qualitativa com estes três públicos, por meio de um questionário com questões abertas, analisado por análise de conteúdo. Contrapondo e comparando os resultados obtidos ao referencial teórico, verificou-se semelhanças e diferenças entre as percepções compartilhadas pelos participantes e os conceitos apresentados em estudos passados. Dessa forma, a pesquisa identificou potenciais melhorias a serem implementadas por gestores da equipe de atendimento ao cliente, além de ajustes que poderiam beneficiar tanto os colaboradores quanto a própria empresa, motivando-os no desenvolvimento de suas atividades e resultando em maior produtividade e retenção de talentos a longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: motivação; atendimento ao cliente; modalidades de trabalho; desenvolvimento de *software*.

ABSTRACT

As motivation management presents challenges from the beginning of its study, this research dedicated itself to the analysis of intrinsic and extrinsic factors linked to the motivation of customer service professionals in the software development sector. Furthermore, with the recent reconfiguration of work, which now includes remote and hybrid modalities in addition to the traditional in-person setting, the research aimed to focus on the perception of motivational factors for professionals working in these different modalities. Considering old motivational theories, significant changes in the world of work, the challenges of managing this role, and the importance of companies having highly qualified customer service professionals, a qualitative research was conducted with these three audiences through a questionnaire with open-ended questions, analyzed through content analysis. Contrasting and comparing the results obtained with the theoretical framework, similarities and differences were identified between the participants' shared perceptions and the concepts presented in past studies. Thus, the research identified potential improvements to be implemented by customer service team managers, as well as adjustments that could benefit both employees and the company itself, motivating them in the development of their activities and resulting in greater long-term productivity and talent retention.

KEYWORDS: motivation; customer service; work modalities; software development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos participantes	29
Quadro 2 - Fatores motivacionais e desmotivacionais	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Contexto do estudo	15
2.2 Fundamentação teórico conceitual	17
2.3 Sistematização dos estudos sobre o tema	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Tipo de pesquisa	26
3.2 Participantes da pesquisa	26
3.3 Coleta de dados	27
3.4 Análise de dados	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 Perfil dos participantes da pesquisa	29
4.2 Resultados	30
4.2.1 Presença do modelo híbrido	30
4.2.2 Preferências por modalidade de trabalho.....	30
4.2.3 Causas do mau atendimento	32
4.2.4 Fatores motivacionais e desmotivacionais no trabalho de atendente	33
4.2.5 Influência da modalidade de trabalho na motivação para o trabalho	36
4.2.6 Influência da modalidade de trabalho no atendimento	37
4.2.7 Influência da modalidade de trabalho na gestão/supervisão, e da gestão/supervisão no trabalho	38
4.2.8 Comentários adicionais.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	49

1 INTRODUÇÃO

A motivação tem fortes e duradouros impactos no trabalho desempenhado por qualquer colaborador, principalmente no que diz respeito à sua produtividade. Silva *et al.* (2016) apontam que, atualmente, a motivação é um dos fatores mais importantes para a gestão de pessoas nas organizações. Principalmente com o avanço da tecnologia e o conseqüente aumento na demanda por mão de obra qualificada, organizações competem pela busca de estratégias robustas que incentivarão o trabalhador e aumentarão sua produtividade na execução de suas atividades. Tais benefícios variam desde auxílios monetários até desenvolvimento de competências profissionais e, em resumo, têm o objetivo de melhorar a qualidade de vida do colaborador com o intuito de gerar satisfação e motivação no trabalho.

Cebeci e Çağanağa (2019) explicam o conceito de motivação como sendo o entusiasmo do ser humano para fazer algo. Isso pode ser mais bem compreendido a partir da explicação de Maslow (1954) sobre a relação entre o meio e o fim. Tudo feito na vida é, essencialmente, um meio para atingir algum fim desejado e, se analisar cada objetivo, percebe-se que, no geral, o elemento motivador por trás não é aquele superficialmente visível. Maslow (1954) cria um paralelo com a psicopatologia, na qual os sintomas não são importantes por si só, mas por revelarem uma causa ou motivação mais aprofundada.

Dentre as diversas teorias motivacionais existentes, sem dúvida, as mais difundidas e que tiveram maior impacto na formação acadêmica e organizacional dessa área foram as teorias de Abraham Maslow e Frederick Herzberg. Portanto, o presente estudo irá considerar, de forma mais aprofundada, a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954) e a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1959).

Na década de 1943, com a primeira elaboração da Teoria das Necessidades de Maslow, houve o advento dos estudos sobre os fatores que motivam o trabalhador. Posteriormente publicado em 1954, no seu livro “Motivation and Personality”, Maslow hierarquiza as necessidades humanas diretrizes na produção da motivação, ao dividi-las em necessidades primárias e secundárias, associando-as ao que minimamente nos motiva, fatores essenciais à vida, e o que gera motivação além do básico fundamental para o desempenho das atividades diárias, segundo Vogt e Garcia (2020).

Segundo esta teoria, as pessoas são motivadas a conquistar cada necessidade, desde as mais básicas como a alimentação do corpo, até as mais sofisticadas, que incluem aspectos como autorrealização e desenvolvimento pessoal. Maslow (1954) explica a hierarquia de tal forma que, caso o fundamento não exista, o próximo nível não motivará o indivíduo - uma pessoa com fome não terá qualquer interesse em aprender sobre a história de sua nação ou de escrever poesia, por exemplo, antes de satisfazer esta necessidade mais básica.

Na parte inferior da hierarquia, Maslow (1954) posiciona as necessidades fisiológicas e de segurança - as primárias -, aquelas que abrangem o mais básico para que uma pessoa tenha uma vida minimamente digna. Nelas se encontram as necessidades de alimentação, moradia e exercício físico, por exemplo, além da necessidade de estabilidade, dependência e proteção. Enquanto, no segundo agrupamento, o qual abrange os três níveis secundários - social, de estima e autorrealização -, Maslow (1954) associa as necessidades mais complexas do ser humano. São, portanto, aquelas que envolvem sentimento de apreciação, amor, cuidado, além de reputação, status, dignidade e, no último nível, necessidades bastante complexas de autodesenvolvimento, realização pessoal e o desejo de se satisfazer ao atingir seu verdadeiro potencial.

Já a Teoria de Herzberg (1959), divide-se em dois grupos distintos e não exclusivamente impulsionados pela motivação - fatores higiênicos e fatores motivacionais. Nos fatores higiênicos, inclui-se aqueles que são externos ao indivíduo e, portanto, chamados de fatores extrínsecos. São, essencialmente, necessidades que rodeiam o trabalhador, mantendo-o produtivo, mas não o motivando, como, por exemplo, os benefícios que a empresa oferece, o salário que recebe, um local de trabalho aceitável e as condições para o desempenho dele.

Herzberg (1959) aponta que simplesmente dar um status e segurança, ter uma boa administração da empresa ou trabalhar menos horas não promovem a satisfação do trabalho e, portanto, não irão motivá-lo. Assim sendo, classifica-os como fatores higiênicos, comparando-os com nossa higiene pessoal que, apesar de não garantir boa saúde, sua ausência causará doenças. Portanto, explica estes fatores como elementos envolvidos no trabalho do indivíduo que, ao passo que não geram satisfação, a falta deles resultará na insatisfação, sendo percebidos como direitos e não como motivadores.

O segundo grupo de fatores são aqueles intrínsecos ao indivíduo e, essencialmente, os motivadores principais e duradouros. Estes abrangem a autorrealização e autoestima do indivíduo, sendo, assim, conforme Herzberg (1959), complexos de gerir. Consequentemente, fatores

motivacionais são identitários e particulares ao ser, incluindo o desenvolvimento de suas competências, a responsabilidade que possui na organização e o próprio trabalho que desempenha e, portanto, têm o potencial de manter o trabalhador na empresa.

Por consequência da pandemia do COVID-19 em 2020, houve uma dramática reconfiguração do mundo do trabalho e das modalidades nas quais é desempenhado. Empresas que, anteriormente, nunca haviam trabalhado remotamente, se depararam com a complexa decisão de adotar este modelo ou fechar suas portas. Surge, portanto, uma crise mundial, num universo que, até então, na sua maioria, não pensou na possibilidade de precisar trabalhar em modelos não presenciais ou de lidar com as complexidades da liderança de equipes em meio ao trabalho à distância.

Notavelmente, durante esta época, houve um aumento significativo de ansiedade e depressão na população mundial, segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (2022). Neste contexto, empresas enfrentaram novos desafios quanto à gestão e organização de seus funcionários e equipes, lidando com dificuldades de cunho motivacional até então inéditas. Entretanto, mesmo com o fim deste período, segundo a pesquisa da PwC e do PageGroup sobre os Modelos de trabalho pós-pandemia (2022), há um forte impulsionamento pela adoção permanente de modelos de trabalho híbrido ou remoto, ao invés do trabalho presencial.

Além disso, conforme Bloom, Davis e Zhestkova (2020), citado por Navarini e Pereira (2021), houve um aumento de cerca de 20% de dias trabalhados remotamente, pelos chamados “trabalhadores do conhecimento”, em comparação com o período pré-pandemia. Inevitavelmente, estas mudanças radicais resultam na necessidade de revolucionar a liderança de equipes e dos meios empregados para manter a produtividade e motivação dos colaboradores.

Esta necessidade, anteriormente quase desconhecida, relaciona-se diretamente com as diferentes modalidades de trabalho que, atualmente, predominam. Ao invés do padrão ser o trabalho presencial, agora surge uma demanda pelo trabalho totalmente remoto ou híbrido. Entretanto, é claro que, como apontado por Navarini e Pereira (2021), isso exige um entendimento sobre quais atividades são passíveis de serem desempenhadas de forma remota. Neste momento, surge a ideia de que os empregos com maior relação à tecnologia serão aqueles mais bem qualificados, visto que não dependem de mão de obra braçal, mas, sim, da internet e de dispositivos eletrônicos.

Num artigo publicado pela Forbes, que discute o trabalho remoto, Fabio Costa (2020) compartilha de um pensamento em alta após a pandemia do COVID-19 de que o trabalho remoto será uma modalidade permanente no mundo pós-pandêmico e será de responsabilidade das empresas se autogerirem para lidar com esta nova demanda de seus trabalhadores. Ademais, é de suma importância que a empresa seja o impulsionador da formação tecnológica de seus funcionários, adequando-os a estas mudanças, pois a evolução dos modelos de negócios ocorre rapidamente e, conseqüentemente, organizações não competirão se não estiverem preparados para formar seus colaboradores.

Arelada às mudanças na forma como o trabalho é conduzido, segundo Vallerand e Rattel (2002), citado por Ferreira, Neto e Nunes (2021), a motivação no trabalho é uma construção multidimensional e, portanto, não pode ser medida, exclusivamente, por um ou outro fator. Ademais, no que diz respeito a líderes de equipe, um dos maiores desafios que enfrentam é entender como motivar seus trabalhadores de forma a aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho que desempenham.

A área de atendimento ao cliente é de extrema importância para qualquer empresa que possui contato direto com seus clientes e, portanto, um ramo mais afetado por esta área é o de desenvolvimento de *softwares*. Surgindo na década de 1990, no Brasil, este cargo cresceu drasticamente com o advento de novas tecnologias, visto que, um dos diferenciais mais fortes no qual empresas deste ramo podem focar é o de excelência no atendimento ao consumidor. Este fato é simples de se perceber, pois, frequentemente, o atendente será o primeiro contato que o cliente terá com a empresa e, portanto, mantê-los motivados torna-se um objetivo crucial para estas empresas.

Refletindo sobre as teorias de motivação apresentadas acima, pode-se, facilmente, encaixar os efeitos que o atendimento em si terá sobre a motivação do trabalhador e a importância de mitigar sua dependência sobre tais fatores. É essencial, portanto, que o atendente esteja motivado não somente através do recebimento de prêmios, mas através do reconhecimento do trabalho que desempenha, visto que, um trabalhador desanimado fará suas atividades com menos eficiência e, conseqüentemente, isso será refletido nos seus atendimentos e transmitido aos clientes, segundo Costa, Santana e Trigo (2015). Ademais, como se trata de um ramo da TI (Tecnologia da Informação), os argumentos a favor da adoção do trabalho híbrido ou remoto, tanto por parte de gestores quanto por parte de colaboradores, tornam-se mais difíceis de se ignorar.

Com o rápido avanço de tecnologias artificiais, houve uma preocupação de que o setor de desenvolvimento de *softwares* seria extinto. Entretanto, conforme a Forbes (2023), ainda há uma crescente demanda por desenvolvedores de *softwares* e a demissão destes profissionais permanece praticamente inalterada, considerando a resiliência deste mercado, conforme citações do “Job Openings and Labor Turnover Survey (*paywall*)”.

O setor de desenvolvimento de *softwares* engloba diversos aspectos tecnológicos e tem como objetivo criar tecnologias de simples e rápido acesso às empresas. Desenvolvimento ágil de *softwares*, de forma mais específica, procura ajudar equipes a pensar, trabalhar e tomar decisões com maior certeza e eficácia, conforme Merzouk *et al.* (2018). Segundo estes autores, diferente do desenvolvimento tradicional, métodos ágeis focam nos indivíduos, na integração dos membros e na colaboração com o cliente, além de buscar aprimorar e atualizar o *software* conforme as demandas de mercado.

No Brasil, a indústria de *softwares* obteve um crescimento de 6,5% entre 2020 e 2021, representando 82,8% do total de serviços do país e registrando uma produção estimada de US\$53,3 bilhões, conforme Souza (2022). O autor menciona, como um possível impulsionador desse crescimento, a pandemia do COVID-19, pois, durante este período, o setor pôde se organizar, realçando a possibilidade de novas formas de trabalho no país.

Além disso, o relatório anual Octoverse do GitHub de 2022, coloca o Brasil em terceiro lugar entre os países que mais cresceram na plataforma naquele ano. Dentre os 20,5 milhões de novos usuários, o Brasil representou 11,6%, correspondendo a um aumento de 40% no total de usuários na plataforma. Notavelmente, segundo publicação na Infor Channel (2021), há um destaque importante para o papel da pandemia neste crescimento, levantando o fato de que a adoção do trabalho remoto contribuiu para o aumento da produtividade, visto que, mais desenvolvedores começaram a trabalhar nesta modalidade. Assim, também, cria-se paralelos entre este aumento, a pandemia e as oportunidades que o teletrabalho oferece de encontrar emprego em diversas empresas mesmo sem acesso físico a elas.

Neste ramo, portanto, com a alta difusão de tecnologias que permeiam qualquer setor, mas, particularmente, o de desenvolvimento de *softwares*, a revolução da forma de trabalho pós-pandemia gerou fortes impactos. O argumento de que o trabalho pode ser equivalentemente ou mais produtivamente realizado de forma remota apenas colabora com a maior facilidade que o teletrabalho traz à procura de mão de obra qualificada. Conforme dados da pesquisa realizada pela

Revelo (2022), o trabalho remoto proporcionou uma distribuição mais igualitária do recrutamento de profissionais de tecnologia no Brasil, ressaltando que houve um aumento médio de 46% em todas as regiões do país exceto no Sudeste, onde ocorreu uma redução de 17,7%.

Levando em consideração a relevância do cargo de atendimento ao cliente e sua ligação direta com empresas no setor de desenvolvimento de *softwares*, torna-se ainda mais importante possuir uma boa gestão de equipe. Costa, Santana e Trigo (2015) justificam a importância do bom atendimento ao cliente à luz de sua essencialidade para a manutenção da empresa, pois, sem clientes, a organização fechará suas portas.

Especificamente nesta área de trabalho, a importância de possuir um bom atendimento ao cliente perpassa o simples solucionamento de dúvidas ou a prestação de informações, transformando-se numa oportunidade para a organização prever e antecipar problemas de seus clientes, superando expectativas com o objetivo de estabelecer um relacionamento forte e duradouro com cada um, conforme Souza (2016). Ademais, Costa, Santana e Trigo (2015) apontam que o mal atendimento ao público constitui um dos principais motivos pelos quais empresas perdem seu público-alvo e, portanto, é essencial investir cada vez mais recursos humanos nesta área.

A partir disto, neste estudo, propõe-se explorar as percepções de trabalhadores sobre os fatores higiênicos e motivacionais do trabalho em cada modalidade, comparando-as às percepções de líderes de equipes, a fim de entender as principais dificuldades e os obstáculos à motivação do trabalhador que ocupa este cargo. Com isso, são sugeridos métodos e oportunidades de melhoria na gestão dos atendentes em empresas do ramo de desenvolvimento de *software* e como estes podem ser empregados nas modalidades presencial, remoto e híbrido do trabalho.

Por critérios de acessibilidade e conveniência geográfica para a pesquisadora, foi escolhida a Região Metropolitana de Porto Alegre para a realização do estudo empírico. Além disso, é uma área de importância, visto que abriga uma concentração significativa de empresas de *software* e tecnologia, tornando-a uma região de interesse para estudar as dinâmicas de trabalho e motivação dos funcionários no setor proposto.

A Região Metropolitana de Porto Alegre, criada em 1973 pela Lei Complementar Federal nº. 14, atualmente é composta por 34 municípios, a saber, Alvorada, Araricá, Arroio dos Ratos, Cachoeirinha, Campo Bom, Canoas, Capela de Santana, Charqueadas, Dois Irmãos, Eldorado do Sul, Estância Velha, Esteio, Glorinha, Gravataí, Guaíba, Igrejinha, Ivoti, Montenegro, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Parobé, Portão, Porto Alegre, Rolante, Santo Antônio da

Patrulha, São Jerônimo, São Leopoldo, São Sebastião do Caí, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Triunfo e Viamão (Secretaria de Planejamento, 2018).

Dado este contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa:

Como pode ser analisada a motivação de trabalhadores presenciais, remotos e híbridos no atendimento ao cliente em empresas de *software* da Região Metropolitana de Porto Alegre?

Levando em consideração o atual cenário global, esta pesquisa busca colaborar com as pesquisas existentes sobre motivação no atendimento ao cliente e nos estudos sobre a motivação nas diferentes modalidades de trabalho, propondo investigar e compreender a relação entre as diferentes modalidades de trabalho e a motivação do colaborador que ocupa o cargo de atendimento ao cliente, a fim de analisar se há uma relação entre estes fatores e como podemos, como administradores, melhorar a gestão dessas equipes.

A pesquisa considera empresas do ramo de desenvolvimento de *softwares*, onde infere-se que, neste setor, há um foco exagerado sobre o produto desenvolvido em detrimento à gestão e motivação dos colaboradores, bem como é necessário analisar se uma possível facilidade na adoção do trabalho remoto e híbrido nessas empresas completamente voltadas à tecnologia poderia gerar uma ruptura entre a gestão do produto e a gestão das pessoas.

A disseminação deste trabalho ocorrerá através da base Lume UFRGS, e o estudo poderá ser utilizado, com grande proveito, por administradores de empresas que possuem o cargo de atendimento ao cliente e, em particular, por líderes dessas equipes em empresas de desenvolvimento de *softwares*, agregando aos estudos atuais para trazer novas perspectivas sobre a motivação do trabalhador que ocupa este cargo importantíssimo, mas pouco monitorado sob este aspecto.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os fatores motivacionais de trabalhadores nas modalidades presencial, remota e híbrida, no setor de atendimento ao cliente, em empresas de desenvolvimento de *software* da Região Metropolitana de Porto Alegre.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar percepções quanto a preferências acerca da modalidade de trabalho;
- b) Identificar possíveis fatores motivacionais e desmotivacionais para o trabalho, e sua influência ligada às diferentes modalidades;
- c) Identificar possíveis fatores de influência das diferentes modalidades com relação à qualidade e gestão/supervisão do atendimento.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Contexto do estudo

O setor de desenvolvimento de *softwares* trata-se de um inter-relacionamento entre quatro fatores, segundo Halvorsen (2020): *hardware*, sistemas operacionais, aplicação e o usuário final. Entretanto, o autor explica o ciclo de vida do desenvolvimento de qualquer *software* como sendo um processo que envolve planejamento, análise de requisitos, *design*, implementação, teste e manutenção. Consequentemente, esta área abrange, além da arte de criar, a necessidade de mantimento e constante evolução, conforme as exigências dos consumidores e as transformações do mercado.

Halvorsen (2020) divide o setor em duas categorias: produtos genéricos e produtos customizáveis. Na primeira categoria, encaixam-se *softwares* desenvolvidos sem muita ou nenhuma interferência do usuário final e que, uma vez finalizado, não será ajustado, apenas mantido. Na segunda categoria, temos sistemas que são completamente definidos pelos desejos do consumidor e seus requisitos particulares. Porém, a maior parte dos *softwares* desenvolvidos não estarão, exclusivamente, em uma ou outra categoria, mas serão definidos numa escala, sendo mais ou menos customizáveis.

Além do ciclo de vida de desenvolvimento em si, o setor de *softwares* abrange uma área bastante importante e frequentemente esquecida ao tratarmos dele: documentação. Halvorsen (2020) divide esta parte do processo em três grandes grupos: planejamento; especificação dos requerimentos, *design* e testes; e documentação para o usuário final.

No primeiro grupo, o planejamento diz respeito a um documento que resumirá o objetivo final do *software*. Ou seja, será declarado o que se deseja atingir ao percorrer este processo de desenvolvimento e o que seus consumidores receberão, segundo Halvorsen (2020). Ademais, explica esta etapa como um plano de ação que irá guiar o projeto de programação e leva em consideração todas as etapas subsequentes.

Por outro lado, a especificação dos requerimentos, *design* e testes, talvez a etapa mais importante do processo de documentação, envolve um alto conhecimento do sistema, das habilidades do time de programadores e dos valores e missão da empresa. Halvorsen (2020) explica essa documentação como sendo de “alto nível” e “detalhado”, pois necessita de uma explicação

escrita de exatamente como o sistema deverá funcionar e da sua aparência visual. Após esta parte inicial, será preciso documentar o processo de teste do sistema a fim de averiguar se o que foi desenvolvido, de fato, está conforme o esperado.

Por fim, Halvorsen (2020) divide o último grupo em três partes de níveis diferentes: documentação tecnológica, documentação sobre como instalar e documentação sobre o uso. Dessa forma, pode-se explicar esta etapa final como a “tradução” ou “interpretação” do sistema para qualquer pessoa que irá adquiri-lo. Ou seja, deve ser possível compreender o funcionamento técnico, forma de instalação ou contratação do *software* e o manual de uso na perspectiva do cliente.

Neste contexto, com o crescente número de empresas no setor de desenvolvimento de *softwares* ágeis, os quais dependem, em grande parte, de uma intervenção e *feedback* constante do cliente, não basta possuir um sistema completo e uma documentação a seu respeito. Portanto, é essencial possuir, também, um meio de comunicação simples e eficaz entre a organização e o consumidor final, a fim de que este fique satisfeito com o produto no qual investiu, segundo Souza *et al.* (2019).

Assim, entra em cena o atendente - o canal de comunicação direto entre a empresa e seus clientes. Skillful (2016), defende que a pessoa que ocupa o cargo de atendimento ao cliente necessariamente deverá possuir, entre outros atributos, uma facilidade de comunicação interpessoal oral e escrita, a capacidade de escuta ativa, pensamento crítico, resolução de problemas complexos, julgamento na tomada de decisões e a habilidade de ensinar. Portanto, é uma posição multifuncional em qualquer empresa, mas, de forma específica, em organizações que desenvolvem e vendem algum sistema, indispensavelmente deve haver uma equipe de atendimento robusta, qualificada e engenhosa.

Em seu artigo sobre a importância da qualidade do atendimento ao cliente, Souza *et al.* (2019) explicam este cargo como sendo constituído pela interação entre os colaboradores da empresa e os destinatários do produto, desde o momento inicial de contato com o cliente até a conclusão da compra. Entretanto, o papel do atendente não acaba no momento da aquisição do produto, mas abrange um período determinado pela duração do relacionamento com o cliente.

Consequentemente, segundo Costa, Santana e Trigo (2015), o atendimento em si é de importância equivalente ao próprio produto vendido pela empresa. É, portanto, um assunto de extrema relevância, pois será, cada vez mais, um dos elementos de maior peso na escolha de qualquer *software*, visto que este setor é responsável, em grande parte, pelo estabelecimento,

desenvolvimento e manutenção do relacionamento entre a empresa e o cliente, procurando agregar ao produto ou serviço vendido, segundo Souza *et al.* (2019).

2.2 Fundamentação teórico conceitual

A fim de analisar a relação entre o atendimento ao cliente em empresas de desenvolvimento de *softwares* e o que motiva estes trabalhadores, a fim de chegar a uma conclusão sobre como líderes de equipes e a gestão de pessoas nessas empresas podem melhorar e manter a motivação desses profissionais, será necessário abordar, em primeiro lugar, algumas teorias motivacionais. Neste trabalho, será realizada uma pesquisa focando, principalmente, nas teorias de Maslow e Herzberg, como sendo duas das teorias mais aceitas e com maior alcance na área da gestão de pessoas e motivação.

A Teoria da Motivação de Maslow foi primeiramente publicada em 1943, pelo psicólogo Abraham Maslow. Consiste numa hierarquia de necessidades, dividida em dois grupos: necessidades primárias e necessidades secundárias. Conforme explicado por Vogt e Garcia (2020), na parte inferior da hierarquia, ou seja, abrangendo o grupo das necessidades primárias, têm-se as necessidades fisiológicas, aquelas indispensáveis para a sobrevivência do indivíduo. Enquanto, na parte superior, das necessidades secundárias, apresenta-se aquelas referente à autorrealização do indivíduo e, apesar de não serem essenciais para sua existência, relacionam-se mais estritamente à motivação do ser humano.

Em seu livro “*Motivation and Personality*”, Maslow (1954) define a primeira esfera da hierarquia como as necessidades mais básicas, chamadas “fisiológicas”, que são aquelas que mantêm a pessoa viva. Este nível inclui o desejo de combater fome, sede, possuir um abrigo, obter uma noite de sono, a fim de repor suas energias, e, caso esta base da hierarquia esteja em falta, de qualquer forma, o indivíduo não irá à procura de necessidades mais sofisticada, visto que o mínimo necessário ainda não foi satisfeito.

Maslow (1954) também aponta que as necessidades fisiológicas e a força com a qual consomem toda a energia do indivíduo, também podem ser interpretados como desejos secundários. Ou seja, a vontade de comer pode ser, na sua raiz, um desejo de pertencer ou de sentir-se confortável. Além disso, não precisam ser, necessariamente, satisfeitas de uma única forma - por exemplo, fome poderá ser combatida através de um cigarro ou tomando água.

A necessidade de segurança, considera a estabilidade da vida - de emprego, de moradia, proteção contra ameaças, doenças e a certeza de que os desafios da vida poderão ser enfrentados. Maslow (1954) explica o advento dessa necessidade à medida em que as necessidades fisiológicas forem, essencialmente, resolvidas. Assim como no primeiro nível, a insatisfação de segurança poderá resultar numa inteira dominação do comportamento do indivíduo à procura deste desejo. Portanto, vivendo numa sociedade calma, segura e tranquila, tende a assegurar a pessoa de preocupações com possíveis assaltos, animais ferozes ou temperaturas extremas, por exemplo.

No terceiro grau, agora entrando na esfera secundária, está a necessidade social, ou de pertencer e ser amado. Apesar de não ser essencial à vida, esta necessidade moverá o indivíduo a buscar sua satisfação à medida que as primárias foram satisfeitas com êxito. Em seu livro, Maslow (1954) menciona que estes fatores não possuem grandes bases de informações científicas, mas que sempre fizeram parte de obras de literatura. A partir destes, além de observações próprias, percebe-se a destruição que a insatisfação dessa necessidade causa num indivíduo - sente-se desorientado, sem família, sem raízes, sentindo-se peregrino, ao invés de um nativo.

Maslow (1954) explica a necessidade de estima como sendo classificada em dois grupos. No primeiro, encontra-se o desejo de realização, adequação, força, confiança e competência. Enquanto, no segundo, tem-se a necessidade de sentir-se aceito, de possuir a estima dos outros, reputação e prestígio. Além disso, aponta que a estima mais gratificante é aquela que se embasa em mérito, aquele atribuído a esforços e à determinação, ao invés de fama, celebridade ou adulação injusta.

Por fim, no último nível hierárquico, está a autorrealização do ser humano. Maslow (1954) aborda esta necessidade como sendo inerente ao ser e, para possuí-la, uma pessoa precisa fazer aquilo de que é capaz. O homem deve ser honesto consigo, sendo verdadeiro à sua própria natureza e não ao que a sociedade espera dele. Aqui, pode-se incluir, também, a teoria do empreendedorismo de si, um conceito que, conforme Hilgert (2017), traz à tona o questionamento de até que ponto a pessoa é gestora de sua própria formação. Aplicando a teoria de Maslow (1954), pensa-se empreender a si mesmo como fazer de si o que te realiza, assim atingindo o nível mais alto da hierarquia das necessidades.

A Teoria de Herzberg (1959) concentra-se em compreender dois fatores distintos: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores extrínsecos, aqueles contemplados no grupo higiênico, abrangem elementos externos ao trabalhador, como seu salário, segurança no trabalho, benefícios

que recebe, clima e gestão da empresa, e são assim chamados, pois Herzberg (1959) associa-os à higiene pessoal do ser humano, sem a qual a saúde do corpo será comprometida. Como não são “motivacionais”, não possuem o potencial de empenhar a energia do trabalhador, mas, assim como a relação entre o corpo humano e sua higiene, a falta destes resulta na insatisfação e desmotivação.

Por outro lado, o grupo motivacional abrange fatores intrínsecos e, portanto, mais complexos, à medida em que se trata daquilo que, de fato, motivará o indivíduo a se esforçar e alcançar melhores resultados. Dessa forma, inevitavelmente, são elementos únicos a cada indivíduo e não podem ser geridos, simplesmente, a partir do agrupamento de todos, pois Herzberg (1959) explica que estes fatores não são buscados por insatisfação, mas a não satisfação de algum elemento profissional ou pessoal, particular e inerente.

Segundo Herzberg (1959), o que realmente gera a motivação são elementos como o reconhecimento, o próprio trabalho que desempenha, a responsabilidade do trabalhador e o crescimento profissional. Atualmente, a implementação de planos de carreira e o desenvolvimento de competências a partir de treinamentos são formas através das quais organizações buscam manter seus colaboradores motivados, aplicando a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), mesmo que de forma inconsciente.

Uma maneira de manter e aumentar a motivação da pessoa, conforme Herzberg (1968), citado por Vogt e Garcia (2020), é através da disponibilização de mais atividades a serem realizadas pelo trabalhador. Este conceito leva em consideração o fato que seres humanos se tornam satisfeitos ao passo que concluem determinada atividade, independentemente de sua complexidade. Assim sendo, dividir as tarefas do dia em tarefas menores, manterá a motivação do trabalhador e garantirá uma maior satisfação no desempenho das suas atividades.

Herzberg (1959) explica que os dois grupos são complementares e não opostos, mas que os fatores motivacionais são aqueles responsáveis pela maior porcentagem da satisfação no trabalho, enquanto a insatisfação do trabalhador geralmente tem origem na falta de fatores higiênicos. Dessa forma, pode-se interpretar a análise de Herzberg (1959) a partir dos estudos de Maslow (1954), agrupando as necessidades fisiológicas, de segurança e até sociais no grupo dos fatores higiênicos e encaixando necessidades de estima e autorrealização nos fatores motivacionais.

Apesar de pensar em teorias motivacionais antigas, é um assunto em constante evolução, pois pode ser definida, conforme Salanova, Hontangas e Peiró (1996), citado por Godim e Silva (2014), como um processo psicológico que gera, em cada ser humano, um constante desejo de

atingir algum objetivo. Essencialmente algo biológico ou cognitivo, a motivação perpassa o fator tempo, persistindo ativo como consequência de um conjunto de necessidades, emoções, valores e metas.

Uma das consequências da era tecnológica, com todo seu avanço, é a mudança na percepção do que realmente motiva uma pessoa. Ao invés de se pensar o sucesso de uma organização como a qualidade do produto ou serviço que oferece, Godim e Silva (2014) apontam que o investimento na gestão de pessoas será o novo diferencial procurado. É por conta desse fato que, à medida que organizações são mais automatizadas, graças às tecnologias modernas, também se tornam cada vez mais complexas, visto que os níveis de satisfação e autorrealização, gerados pelo desempenho do trabalho, serão mais exigidos pelos colaboradores.

Consequentemente, aplicando as teorias de Maslow (1954) e Herzberg (1959) à modernidade, percebe-se que, inevitavelmente, a motivação do indivíduo mais facilmente atingirá o nível máximo da hierarquia criada por Maslow (1954), ao buscar mais autorrealização advinda do trabalho e, assim, necessitará de mais fatores motivacionais, a fim de ser satisfeito. Em seu estudo sobre a motivação pelo trabalho, Bischoff (2017) ressalta a importância de líderes focarem no desenvolvimento, autoestima e a autorrealização dos membros de suas equipes. Em especial, na área da tecnologia (TI), muitos profissionais já possuem suas necessidades básicas satisfeitas e, portanto, mais trabalhadores se encaixam no grupo de pessoas buscando por autoestima, responsabilidade, progresso, reconhecimento e valorização.

Neste cenário, a gestão da motivação torna-se um diferencial que precisa ser abordado pelas empresas. Gestores e líderes de equipes devem desenvolver a capacidade de analisar e identificar o que realmente motiva o comportamento de determinado grupo de pessoas e, de forma mais específica, cada indivíduo, objetivando implementar um plano de desenvolvimento efetivo para cada trabalhador, conforme Godim e Silva (2014).

Silva *et al.* (2016) definem a gestão da motivação, nas organizações atuais, como sendo um ponto focal da gestão de pessoas. O desenvolvimento profissional e pessoal, a autorrealização do trabalhador, a possibilidade de ascensão e auxílios mais robustos são maneiras através das quais empresas buscam motivar seus funcionários, mantendo-os produtivos e contentes na organização. Através desses métodos empregados, a gestão da empresa objetiva uma melhor qualidade de vida no trabalho, gerando resultados positivos tanto para o funcionário quanto para a própria organização.

Há, portanto, uma ruptura no pensamento sobre a gestão de pessoas, pois, ao invés de serem vistas e geridas como meras engrenagens no mecanismo “empresa”, devem ser apreciadas pela sua capacidade cognitiva, de invenção, conhecimento agregado e criatividade. Silva *et al.* (2016) defendem este ponto de vista explicando que líderes de equipes deverão buscar desenvolver o potencial total de cada indivíduo, capacitando-o da melhor forma para empenhar suas tarefas e, conseqüentemente, aumentando a qualidade de seu trabalho.

Dito isso, a complexidade da administração de pessoas aumenta ao passo que compreendemos que não há uma fórmula exata a ser utilizada. Determinado método poderá funcionar em uma empresa, enquanto, em outra, trará conseqüências graves de insatisfação do trabalhador. Ademais, neste momento, emerge uma nova variável a ser pensada - as diferentes modalidades de trabalho.

Atualmente, as modalidades de trabalho se dividem em presencial, híbrida e remota, todas as quais possuem vantagens e desvantagens particulares. O trabalho presencial é o formato mais comum, ainda hoje, e consiste na realização das atividades do trabalho em um espaço físico da organização, conforme Santos (2023). Historicamente, esta modalidade foi o principal formato adotado em função do alto nível de trabalho laboral realizado na sociedade e, mesmo com os avanços tecnológicos nas décadas de 1980 e 1990, o trabalho presencial prevaleceu.

No outro extremo, o termo trabalho remoto foi primeiramente utilizado em 1970, por Jack Nilles e é frequentemente descrito como teletrabalho, trabalho em *home-office*, entre outros, conforme Santos (2023). Independentemente do termo utilizado, esta modalidade de trabalho permite uma maior flexibilização do local de trabalho e, muitas vezes, até mesmo dos horários trabalhados. Ao invés de exigir um deslocamento geográfico para determinado local pré-estipulado, o colaborador poderá realizar suas atividades diárias a partir de qualquer ambiente - seja de sua casa, seja de uma cafeteria, por exemplo.

Entre estes dois extremos, temos o chamado trabalho híbrido, um formato que abrange tanto o trabalho presencial quanto o trabalho remoto de alguma forma. Santos (2023) descreve este formato como o mais complexo para a gestão organizacional, pois tenta unir os aspectos positivos de ambas as modalidades anteriores. Em sua essência, o trabalho híbrido é uma oportunidade de oferecer total liberdade de escolha para o colaborador - poderá trabalhar de um local fixo, pertencente à empresa, ou poderá trabalhar de forma remota, escolhendo seu próprio local de trabalho conforme desejar.

Dentre as três modalidades de trabalho explicadas acima, possivelmente a mais comumente adotada é o formato híbrido, pois possibilita uma união das vantagens do trabalho presencial e remoto sem lidar com as desvantagens de deslocamento contínuo ou distanciamento completo. Santos (2023) aponta que este formato possibilita um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal que talvez ambos os outros não permitem, apesar do fato que nem sempre o trabalhador terá livre escolha a respeito dos dias trabalhados dentro e fora do estabelecimento empresarial.

2.3 Sistematização dos estudos sobre o tema

Apesar do fato que o teletrabalho foi regulamentado, no Brasil, em 2017, através da Lei 13.467, foi somente com a declaração da COVID-19 como uma pandemia, em 2020, que o trabalho remoto realmente entrou em cena. Empresas tiveram que parar a prática normal de suas atividades comerciais ou adotar uma forma alternativa de desempenhá-las, o que, segundo Navarini e Pereira (2021), necessita de uma análise mais aprofundada a fim de entender quais atividades são caracterizáveis como passíveis de serem realizadas em casa.

Entretanto, apesar da dificuldade dessa escolha para muitas organizações, esta época foi crucial para uma revolução do trabalho, pois introduziu muitas pessoas, que anteriormente nunca teriam este contato, à possibilidade de trabalharem de suas casas. Navarini e Pereira (2021) trazem uma pesquisa, realizada pela McKinsey & Company em 2021, que revela que 52% dos funcionários preferem um modelo de trabalho mais flexível, enquanto, antes da pandemia, somente 30% demonstravam esta preferência.

Portanto, não é de se surpreender que mais do que a metade dos entrevistados, numa pesquisa realizada pela Pew Research Center, em 2020, afirmaram que, se tivessem a opção, continuariam a trabalhar remotamente após a pandemia. Muitos afirmaram que a maior parte de seu trabalho poderia ser desenvolvido de forma remota, mas, mesmo assim, antes da pandemia, cerca de 62% destes trabalhadores revelaram que nunca haviam trabalhado nesta modalidade.

Em linhas gerais, pode-se pensar nas diferentes modalidades de trabalho em três grandes grupos: aqueles que nunca trabalham fora do escritório ou do seu ambiente de trabalho, seja qual for; aqueles que sempre realizam o trabalho à distância; e aqueles que estão no meio, ou seja, alguns dias trabalham de casa e outros dias se deslocam ao local de trabalho. Para cada um, Navarini e

Pereira (2021) abordam diversas vantagens e desvantagens tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Em relação ao trabalho presencial, uma das maiores críticas levantadas por Navarini e Pereira (2021) é a distração que causa para o colaborador, dificultando seu foco e o mantimento de sua concentração. Dentre estes fatores, o mais aparente são as conversas de outros colaboradores entre si, as quais perturbam aqueles que necessitam de um alto nível de concentração ao desenvolver atividades complexas.

Outra desvantagem importante de destacar são as interrupções que o trabalho presencial facilita - o aspecto síncrono, as reuniões que poderiam ser resolvidas por *e-mail*, todos geram uma distração e dificultam o foco do colaborador. Como dito por Navarini e Pereira (2021), o modelo presencial cria a ideia de que é necessário resolver tudo “cara a cara”, sem levar em consideração o impacto sobre a produtividade de cada trabalhador. Consequentemente, percebe-se as dificuldades que surgem para a empresa - trabalhadores distraídos criam ambientes menos produtivos.

Porém, Alves, Amorim e Bezerra (2021) discorrem sobre as claras vantagens que o trabalho presencial apresenta, como uma gestão de pessoas que abrange práticas de unificar, desenvolver e manter colaboradores, promovendo um espírito de engajamento com a empresa e seus colegas. Além disso, comentam que o monitoramento do trabalhador e a segurança de dados é facilitada presencialmente, visto que não passa a ser uma prática intrusiva, mas uma âncora familiar à gestão.

Por outro lado, também há desafios associados ao trabalho remoto. Segundo Mendes, Marin e Struziato (2022), as distrações de casa, a sensação de isolamento que poderá afetar a saúde do trabalhador, a ausência do ambiente profissional e do convívio com colegas, onde o trabalhador facilmente consegue solicitar ajuda e obter apoio, além de outros fatores podem gerar impactos negativos na produtividade e motivação do colaborador.

Entretanto, Mendes, Marin e Struziato (2022) enfatizam vantagens do teletrabalho como a maior flexibilidade de horários e local, a simplicidade de acesso ao local de trabalho, visto que o colaborador não precisa mais se locomover. Dessa forma, o colaborador consegue gerir melhor seu tempo, reduzir custos de transporte e equilibrar sua vida pessoal e profissional, assim impactando positivamente seu bem-estar, ao passo que ainda conseguirá desenvolver suas atividades normais de trabalho.

A partir de uma entrevista realizada pela Economist Impact (2021), foram analisados os desafios que a adoção de diferentes modalidades de trabalho gera para a gestão de pessoas. Apesar de haver benefícios com o teletrabalho ou trabalho híbrido, como, em muitos casos, o aumento da produtividade, a pesquisa aponta que dificuldades como a disparidade de gênero, a relação entre o trabalho presencial, visibilidade e reconhecimento do indivíduo, além da justiça na remuneração, são fatores essenciais de serem pensados.

Conforme Lovatel (2016), o setor de desenvolvimento de *softwares* divide-se em três grandes grupos: sistema, programação e aplicação. No primeiro grupo, entende-se sistema pelo conjunto de controladores de dispositivos e operativo que permitem com que o usuário interaja com o computador através de uma interface gráfica, ou seja, a infraestrutura que permite criar e disponibilizar o *software* ao usuário. Para que isso seja possível, torna-se necessário possuir linguagens de programação com os quais o desenvolvedor cria sistemas de informações através de um ambiente visual integrado. Finalmente, no terceiro grupo, temos a aplicação desses *softwares* que são o produto final vendido e utilizado pelo usuário, permitindo que o trabalhador execute uma série de atividades que irão agregar valor à sua empresa e facilitar seu trabalho diário. Pode-se citar, como exemplos de *software* de aplicação, os chamados ERPs (*Enterprise Resource Planning*), CRMs (*Customer Relationship Management*) e SCMs (*Supply Chain Management*).

Em relação ao setor de desenvolvimento de *softwares*, a demanda por sistemas cada vez mais rápidos e simples cresce à medida que organizações procuram novos métodos de gerir seus processos. Merzouk *et al.* (2018) realizaram uma comparação entre o método ágil e o tradicional, comparando diferentes estratégias de desenvolvimento e manutenção de *softwares*. Em sua pesquisa, abordam as principais diferenças entre os dois métodos, ressaltando que o método moderno foca na gestão e organização dos times, dando ênfase ao indivíduo e à usabilidade do sistema.

O desenvolvimento de sistemas ágeis requer menor custo, pois objetiva envolver o usuário, criando um sistema que leve em consideração as necessidades do usuário final, além de permitir a manutenção e customização de forma simples, a fim de atender às mudanças de mercado e às necessidades do cliente, segundo Merzouk *et al.* (2018). Também ressaltam que uma das maiores diferenças entre sistemas ágeis e sistemas tradicionais é que, além de um maior envolvimento do usuário durante o processo de desenvolvimento e manutenção, o produto/serviço final busca transformar a forma como o usuário interage com o sistema e com sua equipe. Há, portanto, uma

alta flexibilidade e eficiência dos processos, envolvendo cada membro do time e auxiliando na gestão coletiva da empresa.

Conseqüentemente, com o maior envolvimento do usuário final durante e após o desenvolvimento do sistema, é ainda mais importante possuir um meio simples e prático de comunicação entre a empresa ofertante e o cliente através do atendente. Material institucional assinado pela Skillful (2016), uma iniciativa sem fins lucrativos, publicou um texto sobre especialistas de atendimento ao cliente no qual definiu dez competências fundamentais para qualquer profissional da área. Dentre as diferentes competências levantadas, estão a necessidade do atendente possuir a capacidade de escuta ativa, pensamento crítico, resolução de problemas complexos e julgamento na tomada de decisões. Pode-se dizer que, além de ter conhecimento sobre a área na qual atua e habilidades mais práticas como, por exemplo, a comunicação oral e escrita, este cargo necessita de aptidões de cunho mais complexo e menos simples de se desenvolver.

Linke (2015) explica a atuação do atendente como sendo um processo composto por diferentes ações que tem como objetivo gerar resultados esperados e padronizados, além de possuir uma sequência de entrada, processamento e saída. Segundo o autor, o primeiro passo é resultado de um contato realizado pelo cliente, após o qual o atendente transfere as informações obtidas à empresa e aguarda um retorno. Assim que houver uma solução para o problema ou um retorno referente à sugestão, o atendente contata o cliente com o resultado obtido, concluindo o processo.

Entretanto, Linke (2015) salienta que não se trata, simplesmente, de um mero processo realizado de forma impessoal. Como espera-se que o resultado seja alcançado com sucesso, surge a necessidade de qualificar e gerir cada trabalhador neste setor para que tenha um treinamento adequado e consiga chegar a este fim desejado. De forma específica, o setor de desenvolvimento de *softwares* requer um conhecimento por parte do atendente que supera o de um simples *call center*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é uma prática amplamente presente em várias áreas, como a política, econômica, social e acadêmica. Visa analisar e confrontar dados e informações sobre um assunto específico, fundamentado em uma base teórica sólida relacionada ao objeto de estudo. Ao abordar um problema relevante para o pesquisador, busca proporcionar o conhecimento de diferentes aspectos da realidade e a formulação de soluções para questões existentes, conforme Ana e Lemos (2018).

O tipo de pesquisa realizado foi qualitativo e exploratório. Bauer e Gaskell (2008) explicam essa abordagem como sendo uma forma de representar a variedade de pessoas em seus diferentes contextos. Enquanto pesquisas quantitativas trabalham com estatísticas e regras, uma pesquisa qualitativa objetiva analisar determinado grupo a partir de descrições, comparações e interpretações.

Para um estudo com fins exploratórios, há o intuito de, ao final da pesquisa, elaborar explicações sobre o tema analisado. Portanto, após a coleta de dados, ocorreu uma cuidadosa análise dos resultados, objetivando trazer à tona novas questões de pesquisa e aprimorar hipóteses, conforme explicado por Gil e Neto (2020). É, portanto, importante mencionar que a coleta de dados considerou eventos e contextos relacionados ao assunto estudado.

3.2 Participantes da pesquisa

Levando em consideração o tipo de pesquisa feito, os participantes foram definidos por acessibilidade e conveniência. Foi desenvolvido um questionário no Google Forms, com 14 questões abertas, que se encontra no Apêndice, o qual foi enviado para diversos profissionais da área de desenvolvimento de *software* que ocupam o cargo de atendente ao cliente, conforme o objetivo desse estudo.

A fim de acessar os profissionais, foi realizado contato direto com pessoas da rede da pesquisadora que atuam na área, tanto por WhatsApp quanto pessoalmente, além de fazer uso da plataforma LinkedIn para convidar mais pessoas a participarem. O questionário ficou aberto entre

o dia 7 de novembro e 8 de dezembro de 2023, período durante o qual recebeu respostas de 15 participantes.

3.3 Coleta de dados

A coleta efetiva dos dados foi feita a partir de um questionário criado na plataforma Google Forms, cujo *link* foi enviado diretamente para cada potencial participante. Ao escolher uma pesquisa qualitativa, tornou-se necessário possuir uma certa flexibilidade ao aplicar o questionário e, portanto, optou-se exclusivamente por questões abertas. Gil e Neto (2020) explicam este formato como apresentando a possibilidade do pesquisador não estabelecer uma relação estrita, mas permitir discussões e ideias não previstas que, usando somente questões objetivas, não seria possível.

Em seu artigo sobre diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas, Guazi (2021) explica o formato como uma entrevista que possui um roteiro de questões abertas sobre o assunto sendo estudado, além de outras questões que irão emergir ao longo da discussão, com base nas informações sendo compartilhadas pelo entrevistado e que talvez não tenham sido previamente pensados. Aplicando-se esta teoria ao questionário, a vantagem das questões abertas é que cada participante poderá refletir e opinar conforme suas experiências e sua bagagem cultural. Ao invés de simplesmente tratá-los como iguais, este formato permite uma análise mais aprofundada das percepções individuais.

No Apêndice, encontra-se o questionário aplicado. As perguntas foram elaboradas a partir do referencial teórico e dos objetivos do estudo, procurando captar percepções sobre as três modalidades de trabalho que foram analisadas, levando em consideração as atividades envolvidas no cargo de atendimento ao cliente, independente da modalidade em que o profissional atua.

3.4 Análise de dados

Após o término da coleta, foi realizada a análise dos dados obtidos, durante a qual surgiram novas categorias, de forma orgânica, além das três previstas nos objetivos do trabalho. Também foram discutidas as semelhanças e diferenças entre as respostas, contrapondo-as ao referencial teórico e a estudos anteriores. Este processo foi fundamental na análise qualitativa dos dados, pois

a análise de conteúdo permitiu identificar e organizar padrões, temas e significados subjacentes nos dados coletados.

Pode-se entender esta análise como um conjunto de técnicas ainda em desenvolvimento que têm o objetivo de analisar diferentes tipos de conteúdo, sejam eles expressos verbalmente ou não, através da aplicação de métodos sistemáticos de análise de dados, segundo Sousa e Santos (2020). Ademais, os autores dividem esta etapa em três fases: pré-análise, exploração ou categorização e tratamento dos dados.

Na primeira etapa, a de pré-análise, ocorreu uma leitura e organização preliminar do material obtido a fim de que se torne útil para a pesquisa. Na sequência, houve uma exploração das informações, fase esta que objetivou categorizar os dados, com o intuito de reagrupá-los de forma orgânica e natural. Por fim, houve o tratamento e interpretação do material (Sousa e Santos, 2020).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Com o objetivo de entender os fatores motivacionais de atendentes ao cliente em cada modalidade de trabalho, buscou-se aplicar o questionário em empresas de desenvolvimento de *software* de conhecimento e fácil acesso da pesquisadora. Entre os 15 respondentes, percebeu-se um viés notável para o trabalho remoto, visto que havia uma afinidade e maior acesso aos profissionais dessa modalidade.

Além disso, percebe-se, de maneira geral, que os respondentes trabalham nessa profissão há anos, fato este que não aparenta influenciar em sua ascensão para líder de equipe, visto que a maior parte continua sendo atendente sem ser líder ou gestor de sua equipe. Novamente, este viés é provável resultado de os respondentes advirem de poucas empresas e, conseqüentemente, nesta pesquisa, poucos entre os profissionais são líderes.

O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes:

Quadro 1 - Perfil dos participantes

Participante n°	É atendente ao cliente?	Tempo na área	É líder de equipe?	Modalidade de trabalho
1	Sim	Entre 5 e 10 anos	Não	Remoto
2	Sim	Entre 5 e 10 anos	Não	Remoto
3	Não	Entre 5 e 10 anos	Não	Presencial
4	Sim	Entre 1 e 2 anos	Não	Remoto
5	Sim	Entre 1 e 2 anos	Sim	Remoto
6	Não	Entre 5 e 10 anos	Não	Remoto
7	Sim	Acima de 10 anos	Não	Remoto
8	Sim	Entre 5 e 10 anos	Não	Remoto
9	Não	Acima de 10 anos	Não	Remoto
10	Sim	Entre 1 e 2 anos	Não	Remoto
11	Sim	Acima de 10 anos	Sim	Remoto

12	Sim	Acima de 10 anos	Sim	Remoto
13	Sim	Entre 2 e 5 anos	Não	Híbrido
14	Sim	Entre 5 e 10 anos	Não	Híbrido
15	Não	Entre 2 e 5 anos	Não	Remoto

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.2 Resultados

4.2.1 Presença do modelo híbrido

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *“Caso seja (o trabalho) no modelo híbrido, como funciona este modelo na sua empresa? Como está organizado?”*

Como houve apenas dois participantes que trabalham na modalidade híbrida, segue que também houve duas respostas a esta pergunta, a qual não era obrigatória por consequência. Ambos as respostas explicam o funcionamento da modalidade como sendo 3 dias de trabalho remoto, terças, quartas e sextas, e 2 dias de trabalho presencial, segundas e quintas, fato este que possivelmente indica que trabalham numa mesma empresa.

Nota-se que não há uma liberdade de escolha em relação aos dias trabalhados presencialmente. Para uma grande empresa, talvez seja menos importante, mas para empresas menores ou que tenham equipes mais focais, ter dias pré-definidos poderá ser uma vantagem. Isso não somente para o colaborador, como também para a empresa, pois, como apontado por Navarini e Pereira (2021), promove um clima organizacional, um senso de pertencimento e cultura única, além de ser mais prático para determinadas reuniões ou discussões do time, aspectos estes que, caso a equipe não tivesse determinado dia pré-definido, seriam inviáveis.

4.2.2 Preferências por modalidade de trabalho

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *“Caso a escolha de modalidade de trabalho fosse totalmente sua, qual modalidade você escolheria? Por quê?”*

As respostas a esta pergunta revelam um fato bastante interessante – apenas 1 dos respondentes está insatisfeito com a modalidade de trabalho na qual atua. Este respondente, que hoje trabalha remotamente, demonstrou um maior interesse pela modalidade presencial em função do contato pessoal com seus colegas de trabalho, além de defender que considera benéfico às empresas e seus negócios também. É interessante que o participante que trabalha nesta modalidade atualmente e não deseja mudar também citou motivos bastante semelhantes – a interação com os membros de seu time e sua produtividade.

Em relação aos que trabalham na modalidade remota e responderam que esta, de fato, era sua preferência, percebe-se uma predominância do motivo que podemos designar “qualidade de vida”. Foram citados diversos exemplos, como a flexibilidade de local de trabalho e o maior aproveitamento de tempo, o qual não precisa ser gasto no deslocamento até determinado local geográfico designado.

Houve algumas justificativas mais aprofundadas referente a este ponto. O participante 8 revelou o fato de que esta melhora na qualidade de vida afeta sua saúde mental, pois não lida com estresses relacionados ao trânsito ou à falta de tempo para dedicar a sua vida pessoal. Além disso, 2 respondentes citaram a possibilidade de poder passar mais tempo com suas famílias, confirmando o ponto levantado por Santos (2023) de que o trabalho remoto permite um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Mendes, Marin e Struziato (2022) apontam a facilidade de acesso ao local de trabalho como sendo, talvez, a maior vantagem do trabalho remoto. Além das respostas que citam a falta de deslocamento como um ponto positivo, houve um comentário interessante, feito pelo respondente 10, sobre o maior acesso a vagas de trabalho, visto que esta modalidade permite a escolha de emprego em qualquer cidade do país. Este comentário apenas corrobora o estudo realizado por Revelo (2022), o qual demonstrou uma distribuição mais igualitária do recrutamento de profissionais de tecnologia no Brasil.

Por fim, em relação aos respondentes que trabalham de forma híbrida e demonstraram preferência por esta modalidade, pelo simples fato de unir as duas modalidades anteriormente comentadas. Há algumas atividades que são mais facilmente realizadas quanto sozinho, sem distrações, enquanto há outras que são auxiliadas pelo contato presencial, além dos benefícios decorrentes do contato direto com colegas de trabalho.

4.2.3 Causas do mau atendimento

Foi questionado aos respondentes o seguinte: “*Em sua experiência, o que causa um atendimento ruim? Por quê? Se possível, dê exemplos.*”

Dentre as diversas respostas dadas a este questionamento, percebe-se uma predominância de alguns assuntos. Primeiramente, a falta de conhecimento ou domínio, por parte do atendente, sobre os assuntos tratados durante o atendimento foi algo comentado pela maioria dos participantes. Em segundo lugar, houve uma surpreendente quantidade de respostas que indicaram a falta de empatia, por parte do profissional de suporte, como uma das causas mais comuns do atendimento ruim.

Sobre este segundo, foram citados a falta de querer ajudar, falta de compreensão e, mais interessante, a falta de proatividade – atendentes que não se empenham do seu trabalho, buscando motivações mais profundas pela reclamação ou solicitação feita pelo cliente. Em relação a este último, também foi comentado sobre os resultados disso ou fatores que, possivelmente, aumentam este problema. Podemos citar falhas na comunicação oral ou escrita tanto por parte do cliente quanto por parte do atendente.

Em função disso, foi apontado que isso poderá gerar demoras na solução do problema enfrentado, visto que o atendente não conhece todos os detalhes do caso ou não entende o real problema. Consequentemente, há uma demora desnecessária na resolução e retorno ao cliente, resultando em insatisfação com o atendimento, o atendente e, é claro, a empresa.

É interessante comparar estas respostas ao que Silva *et al.* (2016) propuseram sobre a importância de líderes e gestores, nessa área específica, capacitar os membros de sua equipe para que desempenham suas atividades com maior qualidade e rapidez. Costa, Santana e Trigo (2015) confirmam este ponto de vista ao apontarem que o mal atendimento é, em muitas empresas, o causador da perda de clientes.

Dito isso, houve 3 respondentes que sugeriram causadores mais diferenciados, a saber, um desconhecimento de tecnologia, um produto ruim e a falta de autocrítica por parte do atendente. O primeiro problema citado talvez deixe mais claro o motivo pelo qual empresas na área de desenvolvimento de *softwares* tendem a recrutar um perfil de profissional mais jovem, visto que há certa agilidade necessária no aprendizado de novas tecnologias.

Em relação à qualidade do produto, o respondente defendeu seu ponto de vista de forma interessante, pois apontou que, independentemente da excelência do atendente no seu trabalho, possuir todas as capacidades necessárias e entender bem o sistema com o qual trabalha, se este último for de baixa qualidade, a insatisfação do cliente está fora de seu controle. Godim e Silva (2014) sugeriram que, talvez, seja mais importante investir na qualidade da mão de obra do que no aperfeiçoamento do produto ou serviço vendido. Porém, não adianta ter atendentes excelentes se o produto vendido automaticamente gera a insatisfação do cliente.

Por fim, como mencionado acima, o participante 12 levantou o assunto de falta de reconhecimento quando um atendimento é ruim. Às vezes, é mais fácil achar falhas no sistema, no cliente ou na forma como foi treinado, mas, como revelado por Maslow (1954), talvez, o que verdadeiramente está em falta é a autorrealização, um maior senso de seu potencial advindo da autorreflexão que resulta no desejo de atingir aquilo de que é capaz.

Apesar do fato que houve, somente, três respondentes que atuam como líder de equipe, é possível levantar alguns pontos interessantes sobre suas contribuições. Ao analisarem o que causa um atendimento ruim, os três enfatizaram aspectos relacionados ao atendente mais do que aspectos externos como modalidade de trabalho, ambiente ou cliente. Não houve uma surpreendente diferença, pois outros participantes também levantaram esses pontos, mas foi notável que os todos os líderes destacaram o papel importantíssimo do atendente neste cenário.

4.2.4 Fatores motivacionais e desmotivacionais no trabalho de atendente

Foi questionado aos respondentes o seguinte: “*Que fatores lhe MOTIVAM ao desempenhar seu trabalho de atendente (ex.: sobre o trabalho em si, clientes, remuneração, condições etc.)? Por quê? Se necessário, dê exemplos.*” e “*Que fatores lhe DESMOTIVAM ao desempenhar seu trabalho de atendente (ex.: sobre o trabalho em si, clientes, remuneração, condições etc.)? Por quê? Se necessário, dê exemplos.*”.

Como resposta para estas perguntas, surgiram diversos assuntos, os quais podemos, de forma geral, dividir em fatores externos ao indivíduo, ou seja, fora de seu controle, e fatores internos, que sejam, ao menos em parte, sob seu domínio. Antes de analisar as questões separadamente, é interessante apontar o fato que, comparando ambas, percebe-se que os fatores que desmotivam são sempre vistos como aqueles fora do controle do atendente.

Em relação aos fatores que motivam os respondentes, foram levantados cerca de 8 internos e 8 externos. Os fatores internos, ou de determinado controle do atendente, abrangem a ajuda prestada aos clientes, resolução efetiva de problemas, domínio sobre os assuntos tratados, interações positivas com os clientes resultando na sua satisfação, contribuição para o bom andamento dos negócios da empresa, crescimento profissional, aquisição de conhecimento e ser um colega de referência.

Os fatores externos ou fora do controle do atendente envolvem a remuneração, benefícios e reconhecimento, uma gestão compreensiva, boas condições de trabalho, ambiente de trabalho positivo, atividades desempenhadas que são de interesse e um sistema bem desenvolvido. Analisando este equilíbrio entre fatores controláveis e incontroláveis, podemos concordar com Bischoff (2017) quando disse que gestores deverão, cada vez mais, focar no desenvolvimento profissional, autoestima e autorrealização de suas equipes.

Em relação ao que desmotiva os atendentes, como dito anteriormente, há uma predominância de motivos externos, fora do controle do indivíduo. Em muitos casos, estes contrapõem os fatores motivacionais, abrangendo questões muito semelhantes – clientes não compreensíveis ou mal-educados, gestão autoritária ou que desconfia nos funcionários, remuneração baixa, condições de trabalho ruins, falta de comprometimento e empenho de colegas, sobrecarga de trabalho, padrões internos em constante mudança ou lentos, falta de reconhecimento, produto de qualidade baixa e fatores climáticos.

Analisando estas perspectivas, percebe-se que, apesar de haver alguns fatores relacionados aos clientes e aspectos externos à empresa, como o clima, a maior parte relaciona-se ao ambiente interno da empresa. Talvez venha de surpresa chegarmos a esta conclusão, pois revela o fato de que, ao invés de profissionais de TI, num ramo tão moderno, serem encaixados no grupo de fatores motivacionais de Herzberg (1959), ainda são impulsionados por fatores higiênicos – aqueles que o mantém produtivo, mas não motivado de fato.

Além disso, interessante, a não ser por um respondente, os fatores motivacionais e desmotivacionais levantados não possuem relação com a modalidade de trabalho na qual desempenha suas atividades. Ou seja, possivelmente, a motivação no atendimento não apresenta altas variações, sendo relativamente independente da modalidade de trabalho. Claro, o fato de vários participantes levantarem o assunto de condições de trabalho e flexibilidade de horários revela que a modalidade afeta, sim, até certo ponto, mas não predomina.

O Quadro 2 apresenta a síntese dos fatores motivacionais e desmotivacionais apontados:

Quadro 2 - Fatores motivacionais e desmotivacionais

Fatores motivacionais	Fatores desmotivacionais
Ajudar clientes	Clientes não compreensivos ou grosseiros
Resolver problemas	Remuneração baixa
Dominar os assuntos tratados	Falta de reconhecimento
Satisfazer clientes	Gestão autoritária/não confia nos funcionários
Contribuir na empresa	Más condições de trabalho
Crescer profissionalmente	Falta de comprometimento por parte de colegas
Adquirir novos conhecimentos	Sobrecarga de trabalho
Ser colega de referência	Padrões internos em constante mudança ou lentos
Remuneração adequada	Produto de baixa qualidade
Benefícios	Fatores de clima
Reconhecimento	
Gestão compreensiva	
Boas condições de trabalho	
Ambiente de trabalho positivo/construtivo	
Atividades interessantes a desempenhar	
Sistema bem desenvolvido	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao compararmos as respostas de líderes aos de subordinados, percebe-se que, apesar de haver uma igualdade entre seus comentários, um dos líderes de equipe levantou o papel importante da gestão na sua motivação/desmotivação. De fato, foi um assunto recorrente, o que demonstra um ponto essencial a melhorar nesse cargo, mas o participante 5 utilizou a palavra “orientador” ao explicar o tipo de gestor que necessita. Esta colocação é notável, pois líderes de equipe tendem a se sentir mais parceiros aos seus gestores do que subordinados que não qualquer papel de liderança.

Além disso, outro líder compartilhou sua desmotivação perante o excesso de trabalho que desempenha, chegando a comparar seu trabalho ao de três pessoas. Este fato é bastante recorrente quando se analisa o papel do gestor e líder de equipe em qualquer setor, pois, especialmente em empresas menores e menos organizadas, há uma tendência de sobrecarregar aqueles em cargos de supervisão, resultando em desmotivação e prejuízo ao colaborador.

4.2.5 Influência da modalidade de trabalho na motivação para o trabalho

Foi questionado aos respondentes o seguinte: “*Em relação à modalidade na qual você trabalha, como você acha que esta modalidade interfere na sua motivação (positivamente ou negativamente)? Por quê? Se possível, complete sua explicação com exemplos.*”

Analisando as respostas coletivamente, nota-se que, dos 3 participantes que compartilharam que a modalidade interfere negativamente, todos trabalham no modelo remoto. Além disso, justificaram suas percepções de formas muito semelhantes – em suma, trabalhar remotamente lhes desmotiva em função da falta de contato pessoal e informal com colegas de trabalho. Lembremos, portanto, a análise de Mendes, Marin e Struziato (2022), os quais apontaram a sensação de isolamento, a ausência de um ambiente de trabalho presencial e o convívio pessoal com colegas de trabalho como desafios associados a essa modalidade.

Entretanto, assim como também foi sugerido por Mendes, Marin e Struziato (2022), os que trabalham remotamente e responderam que esta modalidade interfere positivamente na sua motivação, identificaram duas grandes causas para tanto. Primeiramente, a flexibilidade de horários e o aumento de tempo livre decorrente da ausência de locomoção física até o local de trabalho, resultando num maior tempo livre para dedicar às atividades pessoais ou descansar. Em segundo lugar, o aumento de produtividade, fruto do fato que não há demasiadas distrações que haveria num escritório, além do fato de estar mais descansado resultante do primeiro ponto.

Houve apenas um respondente que trabalha no modelo presencial. Este, diferente do que talvez poderia ser imaginado, identificou sua modalidade de trabalho como impactando positivamente sobre sua motivação. Novamente, citou a interação com colegas, o trabalho coletivo e o fluxo de informações como justificativa, mas o fato de não mencionar a questão de deslocamento ou flexibilidade de horários possivelmente indica alguém que realmente não enfrenta muitos problemas para chegar até o local de trabalho, talvez por morar perto do escritório, por exemplo.

Em relação aos trabalhadores na modalidade híbrida, percebe-se uma real junção dos motivadores apontados pelos que trabalham remotamente e pelos que trabalham presencialmente. Como apontado por Navarini e Pereira (2021), esta modalidade realmente aparenta combinar o que é de melhor das outras modalidades – encontros presenciais promovem o senso de pertencimento

e auxiliam na realização de tarefas coletivas, enquanto a possibilidade de trabalhar remotamente mitiga os efeitos negativos do transporte e menos tempo livre.

Apesar de ser levantado por outros, nota-se que os participantes líderes de suas equipes enfatizam a dificuldade que a modalidade remota gera em relação à comunicação com seus colegas. Não é de se surpreender que, para quem precisa gerir, supervisionar e monitorar, as dificuldades impostas pelo modelo remoto tornam-se mais notáveis, assim gerando um efeito negativo sobre seu trabalho e dificultando-o.

4.2.6 Influência da modalidade de trabalho no atendimento

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *“Você acha que a modalidade de trabalho afeta a forma como um atendimento é realizado? Considera que a sua modalidade de trabalho tem algum impacto na qualidade do seu atendimento? Por quê?”*

Dentre os respondentes, 6 julgaram que a modalidade de trabalho não afeta o atendimento realizado, visto que não depende de fatores externos, o conhecimento necessário não mudará conforme a modalidade e um atendente bom também não mudará por conta da modalidade na qual atua. Linke (2015) concorda com este ponto de vista ao defender que a qualidade de qualquer atendimento deverá ter, como base, uma boa capacitação do pessoal e a gestão efetiva de seu trabalho, com o intuito de chegar ao resultado desejado.

Do restante das respostas, houve representantes das 3 modalidades de trabalho em análise. Atendentes das modalidades remota e presencial revelaram que as vantagens de suas modalidades resultavam na sua maior motivação e, conseqüentemente, na melhora de seus atendimentos. O trabalhador presencial explicou o motivo como sendo devido à ausência de barreiras de comunicação, corroborando sua resposta anteriormente dada sobre as vantagens do trabalho presencial.

Em contrapartida, os trabalhadores remotos focaram nos impactos positivos gerados pela tranquilidade e o conforto do ambiente no qual poderiam trabalhar e na ausência de estresse que a antecipação da viagem para casa geraria. Um participante propôs a ideia de que a distância entre o atendente e o cliente melhorava o atendimento, visto que o indivíduo buscaria se esforçar mais para chegar a uma solução do caso em questão.

Houve 2 respondentes que refletiram sobre modalidades nas quais não trabalhavam. Dois trabalhadores remotos demonstraram opiniões opostas sobre o trabalho presencial/híbrido, um dos quais sugeriu que auxiliar na obtenção de ajuda de seus colegas, confirmando a vantagem citada pelo trabalhador presencial sobre a facilidade de transmissão de informações. O outro respondente comentou sobre a pressão desnecessária que a presença de superiores por perto poderia causar no atendente, justificando que, apesar de não ser caso de atender “de qualquer jeito” na modalidade remota, o trabalho presencial poderia deixá-lo nervoso, desmotivando-o e, conseqüentemente, resultando num atendimento falho.

Por fim, um participante que atua na modalidade híbrida mencionou o impacto negativo que a poluição sonora poderia ter sobre sua produtividade em determinadas situações presenciais. Também mencionou algo que um trabalhador remoto sugeriu como sendo um negativo do trabalho num escritório – tecnologias menos robustas ou falhas, problemas com a *internet* do local, entre outras situações semelhantes.

Como apresentado no início dessa pesquisa, há vantagens e desvantagens com qualquer modalidade de trabalho. É, portanto, a responsabilidade da empresa buscar entender essa situação e geri-la a fim de aumentar a motivação e produtividade de seus funcionários, sem impactar negativamente sobre os clientes. É simples de perceber os benefícios tanto do trabalho remoto como do trabalho presencial, fato este que talvez nos impulse na direção do trabalho híbrido, como sendo o de maior custo-benefício. Porém, Santos (2023) sustenta que esta é a modalidade mais complexa de se gerir, visto que busca o melhor de tudo, algo que, sem dúvida, resultará em dificuldades e será custoso.

4.2.7 Influência da modalidade de trabalho na gestão/supervisão, e da gestão/supervisão no trabalho

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *“Como você vê a questão da gestão/supervisão nas três modalidades? A modalidade interfere na gestão/supervisão da equipe? A forma como é gerido/supervisionado interfere na sua motivação/desempenho no trabalho? Por quê?”*

A maior parte dos respondentes julgou que a modalidade de trabalho afeta a forma como é conduzida a gestão da equipe. Dentre o restante, um participante considerou que depende do

funcionário, pois, caso não necessite de muita supervisão, se beneficiaria do modelo remoto. Outro sustentou que não depende da modalidade, apenas da gestão em si, pois se esta é feita de forma agradável, resultará na motivação e melhor desempenho dos funcionários.

Do restante, notavelmente houve uma predominância de respostas que citaram o microgerenciamento como sendo o formato que mais afeta a motivação e o desempenho negativamente. Muitos destes relacionaram esta atitude, por parte da liderança, como sendo um ponto negativo da modalidade remota, pois advém, muitas vezes, da sensação de que é necessário controlar cada ação e tarefa do atendente. Alguns até sugeriram que esta situação precisa de uma maior confiança, por parte da gestão, para com seus funcionários, motivando-os e mantendo-os produtivos.

Outros respondentes sugeriram que o gerenciamento remoto resulta na desumanização de processos, utilizando apenas dados para analisar o desempenho, além de requerer maior esforço, detalhamento e uma supervisão mais minuciosa, enquanto o presencial gera uma supervisão mais orgânica, transparente e tranquila. Interessantemente, um trabalhador da modalidade híbrida identificou que a presencialidade estimula o indivíduo, pois se sente mais reconhecido e visto em seu trabalho.

Ente último ponto foi identificado pela Economist Impact (2021) quando analisaram os desafios da adoção das diferentes modalidades de trabalho. O estudo apontou a visibilidade, o reconhecimento individual e o conseqüente progresso de carreira como aspectos negativos do trabalho totalmente remoto. Dessa forma, vemos a justiça do comentário do respondente, pois a sua modalidade híbrida proporciona esta vantagem, ainda que sem todos os potenciais desafios do trabalho totalmente presencial.

De forma semelhante ao que foi dito no tópico 4.2.5, referente à questão 11, tanto subordinados quanto líderes de equipe levantaram esse assunto de dificuldade de gestão na modalidade remota. É interessante comentar que a opinião daqueles que são líderes torna-se mais relevante ao passo que possuem o papel duplo de subordinado e líder. Ou seja, aquilo do qual sentem falta na forma como seus próprios gestores trabalham, já podem ou devem garantir que não ocorra, também, em relação à forma como estão liderando suas equipes.

4.2.8 Comentários adicionais

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *“Finalmente, há algum comentário adicional que queira fazer sobre suas experiências de trabalho no atendimento a clientes, analisando a partir destas modalidades de trabalho?”*

Houve um total de 9 respostas a esta pergunta não obrigatória. Alguns resumiram suas opiniões dadas anteriormente, ao defenderem que o trabalho remoto auxilia na gestão, visto que tudo fica registrado ou que o trabalho remoto não gera benefícios nem para a gestão nem para o atendente, pois resulta em impactos negativos sobre a saúde mental e física dos envolvidos. Em contrapartida, houve um trabalhador remoto que sustentou o que a profissão que poderá ser realizada de forma remota, os chamados “trabalhadores do conhecimento” que Navarini e Pereira (2021) apresentam, deveriam ser realizados nessa modalidade.

Alguns participantes sustentaram que não depende da modalidade de trabalho em si, mas de outros fatores diversos – de como a pessoa se relaciona com a modalidade, de como a empresa é gerida, de como os processos de atendimento são organizados, dos benefícios e da remuneração dada pela empresa ou, até mesmo, das próprias pessoas que compõe a equipe de atendentes ao cliente. Houve, também, um que sugeriu que, como se trata de uma profissão que tem constante contato direto com clientes, deverá haver um maior apoio psicológico, sugestão esta que corrobora as teorias motivacionais apresentadas anteriormente e a necessidade de mitigar os efeitos que fatores externos têm sobre a motivação do atendente.

Houve um respondente que fez a análise de que a motivação do atendente ao cliente não depende da modalidade na qual trabalha, pois requer uma alta capacitação intelectual e emocional em qualquer modalidade. Esta percepção vai ao encontro com a publicação da Skillful (2016) sobre a quantidade de atributos necessários num bom profissional dessa área. A facilidade de comunicação interpessoal oral e escrita, a capacidade de escuta ativa, pensamento crítico, resolução de problemas complexos, julgamento na tomada de decisões e a habilidade de ensinar, são apenas alguns exemplos, todos os quais, de fato, independem do trabalho ser remoto, híbrido ou presencial.

Interessantemente os três líderes de equipe responderam esta pergunta e, apesar de suas contribuições não serem notavelmente diferentes das dos demais, tiveram um ponto em comum. Todos demonstraram uma opinião forte sobre a modalidade na qual acreditam que o trabalho, no geral, deve ser conduzido. O participante 5 comentou que a modalidade remota não é benéfica para

qualquer pessoa, seja ela subordinada, seja ela líder ou gestor. Enquanto, para os participantes 11 e 12, esta mesma modalidade é identificada como um “sonho” para a maior parte dos trabalhadores atuais, além de expressarem que, caso as atividades sejam passíveis de serem feitas remotamente, sem dúvida, esta deveria ser a modalidade adotada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores motivacionais de atendentes ao cliente, que trabalham em empresas de desenvolvimento de *software*, nas modalidades presencial, remota e híbrida. De forma mais específica, o estudo objetivou identificar as percepções, por parte desses trabalhadores, de fatores higiênicos e motivacionais, relevantes para o seu trabalho, analisando se tinham relação com a modalidade de trabalho em que atuavam.

A fim de atingir estes objetivos, foi desenvolvido um questionário, com 14 questões abertas, o qual foi enviado para várias empresas e profissionais de atendimento ao cliente. O questionário obteve 15 respostas, das quais todas puderam ser aproveitadas para fins da análise. Além disso, houve representantes de todas as modalidades de trabalho e, portanto, podemos concluir que os objetivos da pesquisa foram atingidos com sucesso.

Apesar de haver representantes das três modalidades, houve uma participação significativamente maior de trabalhadores remotos, o que, sem dúvida, apresenta uma limitação marcante no trabalho. Esta situação, provavelmente, relaciona-se ao fato que a pesquisadora trabalhou, como atendente ao cliente, de forma remota e, portanto, possui maior contato com profissionais e empresas que atuam nessa modalidade.

Outra limitação notável é o fato que houve, somente, um participante que trabalhou de forma presencial. Entretanto, outros dois, em suas respostas, mencionaram que haviam trabalhado, em algum momento, de forma presencial. Ou seja, apesar de ser uma limitação evidente, não torna as respostas inúteis, pois alguns possuem uma comparação pessoal entre mais de uma modalidade de trabalho e aproveitaram desse conhecimento nas respostas que deram às diversas perguntas do questionário.

A maior limitação da presente pesquisa foi a de que o estudo focou em empresas do setor de desenvolvimento de *software* que estão localizadas na Região Metropolitana de Porto Alegre, o que, mais uma vez, limita os resultados para dentro de uma localidade geográfica relativamente pequena.

Assim sendo, uma pesquisa que analisa uma área maior, como, por exemplo, o Brasil como um todo, seria de grande proveito. Isso evidencia-se pelo fato de trabalhadores remotos poderem trabalhar de qualquer estado do país, ainda que para uma empresa localizada na Região Metropolitana de Porto Alegre, enquanto, para as modalidades presencial e híbrida, seria necessário

morar na região. Conseqüentemente, respondentes da modalidade remota podem possuir uma bagagem cultural e uma convivência completamente diferente daqueles que trabalham presencialmente e de forma híbrida, assim influenciando as respostas e, provavelmente, dividindo-as em dois grupos: aqueles que moram na região analisada e aqueles que moram fora dela.

Dito isso, um dos aspectos mais interessantes, que se percebe ao longo do trabalho, é a quantidade de profissionais que já trabalharam em mais de uma modalidade. Independentemente de quais já experimentaram, seria um estudo de bastante proveitoso analisar as percepções de fatores motivacionais de trabalhadores que possuem uma comparação própria entre duas ou todas as modalidades. Quais aspectos mudam de uma modalidade para outra? Será que a experiência de trabalhar em mais de uma modalidade afeta o atendimento ao cliente?

Além de ser um estudo de interesse particular, também apresenta aspectos proveitosos para empresas e gestores que desejam aprimorar a forma como lidam com esta área tão complexa. De maneira geral, podemos concluir que as maiores vantagens são dispostas pela modalidade híbrida, pois apenas esta consegue unir o que é de melhor das outras duas. Entretanto, esta modalidade ainda apresenta desvantagens, especialmente no que diz respeito à contratação de talentos, visto que se limita à localidade próxima do escritório da empresa.

Porém, o simples fato de compreender melhor os fatores motivacionais e desmotivacionais que influenciam cada profissional e impactam suas atividades diárias, já apresenta um auxílio para gestores e líderes de equipe melhorarem. É claro que houve diversos aspectos, levantados pelos participantes, que não estão sob controle da gestão, mas, como visto pelas respostas, há vários fatores que podem ser considerados e ajustados, por parte da liderança, a fim de atingir, ao menos, um aumento de motivação e, conseqüentemente, produtividade entre seus colaboradores.

Concluindo a pesquisa, podemos refletir e concordar com a percepção compartilhada por Linke (2015) de que o trabalho do profissional de atendimento não é algo simples. Não se trata de uma função que poderá ser feita de forma impessoal, não se trata de um talento que pode ser facilmente transmitido de uma pessoa para outra. Muito pelo contrário, exige dedicação, esforço e motivação, independente da modalidade na qual é realizada. Dito isso, evidentemente há melhorias a serem implementadas nas três modalidades, seja em relação ao que motiva e desmotiva o trabalhador, seja relacionado à gestão. Nenhum trabalho é perfeito, mas sempre é possível identificar o caminho a ser seguido para melhorar, cada vez mais, a situação em análise.

REFERÊNCIAS

- A GLOBAL community of developers. **Octoverse GitHub**. [s. l.], 2022. Disponível em: <<https://octoverse.github.com/2022/global-tech-talent>>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- AGUIAR, S. Pesquisa revela que 52% dos profissionais estão dispostos a trocar de emprego para manter o home office. **Forbes**, [s. l.], 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2020/10/pesquisa-revela-que-52-dos-profissionais-estao-dispostos-a-trocar-de-emprego-para-manter-o-home-office/>>. Acesso em: 03 jun. 2023.
- ALVES, T. L. D. L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 25 (Spe), n. e200234, p. 1-15, fev. 2021. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/DnRPN85WHsFLFnvs3TCwHts/?lang=pt>>. Acesso em: 17 ago. 2023.
- ANA, W. P. S.; LEMOS, G. C. METODOLOGIA CIENTÍFICA: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, Mossoró, v. 4, n. 12 p. 531-541., nov. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1710>>. Acesso em: 24 ago. 2023.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 7ª. ed. Petrópolis, RJ: [s. n.], 2008. 508 p. ISBN 978-85-326-2727-8. Disponível em: <<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2017/10/pesquisa-qualitativa-com-texto-imagem-e-som-bauer-gaskell.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2023.
- BISCHOFF, R. **A motivação pelo trabalho: um estudo de caso em uma indústria de alimentos de Guaraciaba - SC**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó, Chapecó, p. 135, 2017. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1074/1/BISCHOFF.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.
- BRASIL. Decreto-lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jul. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em: 28 ago. 2023.
- BRASIL. Lei Complementar nº 14, de 8 de junho de 1973. Estabelece as regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, Curitiba, Belém e Fortaleza. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 jun. 1973. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em: 28 ago. 2023.
- CEBECI, O.; ÇAĞANAĞA, C. K. Effects of Motivation of School Administrators on Human Resources Management. **Open Access Library Journal**, Mersin, Turkey, v. 6, p. 1-18, July

2019. ISSN 2333-9721. Disponível em:
<https://www.scirp.org/pdf/OALibJ_2019072515465680.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.

COMPUTER User Support Specialists a Deep Dive for Skills-based Hiring. **Skillful a Markle Initiative**. [s. l.], p. 1-7, 2016. Disponível em: <<https://www.skillful.com/sites/default/files/2018-02/Computer-User-Support-Specialists-Deep-Dive.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

COSTA, A. D. S. C.; SANTANA, L. C. D.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, Barris Salvador, v. 2, n. 2 p. 155-172., jun. 2015. Disponível em:
<https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2023.

ESTUDO destaca o Brasil na área de desenvolvimento de software. **Infor Channel**. [s. l.], 2021. Disponível em: <<https://inforchannel.com.br/2021/12/08/estudo-destaca-o-brasil-na-area-de-desenvolvimento-de-software/>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

FERNANDES, T.; BASAGLIA, P.; FERREIRA, P. Modelos de trabalho pós-pandemia. **PwC Brasil**. [s. l.], 2022. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2022/modelos-de-trabalho-pos-pandemia.html>>. Acesso em: 03 jun. 2023.

FERREIRA, C. A. A.; NETO, M. T. R.; NUNES, S. C. Satisfaction at Work: Perceptions and Expectations with the Motivational Factors. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 14, n. 2 p. 195-216., Aug. 2021. Disponível em:
<<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/9594/pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

GIL, A. C.; NETO, A. C. D. R. Survey de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração. **Revista de Ciências da Administração** 125-137., 2020. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/74026/45678>>. Acesso em: 24 ago. 2023.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In*: JOSÉ CARLOS ZANELLI, J. E. B.-A. A. V. B. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª. ed. Porto Alegre: [s. n.], 2014. Cap. 4, p. 173-202. Disponível em:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6618104/mod_resource/content/0/Texto%20%20-%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2023.

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2 1-20., 2021. Disponível em:
<<https://revista.ufr.br/rep/rep/article/view/e202114/pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2023.

HALVORSEN, H.-P. Software Development a practical approach. *In*: Hans-Petter Halvorsen. **Halvorsen Blog**. [s. l.], 2020. Disponível em:
<https://halvorsen.blog/documents/programming/software_engineering/resources/Software%20Development.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: Wiley, 1959. 113-119 p.

HILGERT, L. V. **Reflexos da teoria do capital humano nas propostas formativas do CAEA e nas Semanas Acadêmicas da Escola de Administração da UFRGS**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p. 85, 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/174729/001064131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

HUGHES, A. The Software Developer Is Dead: Long Live The Software Developer. **Forbes**. [s. l.], 2023. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/03/29/the-software-developer-is-dead-long-live-the-software-developer/?sh=57ab1cb325af>>. Acesso em: 06 jun. 2023.

LIN, Y. *et al.* Trabalho híbrido mais humano. **Economist Impact**. [s. l.], jun. 2021. Disponível em: <https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_PT-BR.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

LINKE, L. L. **Implantação de um Sistema Help-Desk: um estudo de caso na Exatus Soluções Estratégicas**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) - Departamento de Tecnologia da Informação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, p. 30, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12839/TCCG_SIFW_2015_LINKE_LEONARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LOMBARDI, M. R. *et al.* A entrevista semiestruturada. In: LOMBARDI, M. R.; ÁVILA, M. A.; PAULA, M. A. B. D. **O prazer da entrevista em pesquisas qualitativas**. Curitiba: [s. n.], 2021. Cap. 1, p. 35-56.

LOVATEL, R. M. **Desenvolvimento de software compartilhado para uso da Administração Pública Federal**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, p. 27, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2507/1/Ricardo%20Lovatel.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. In: MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1954. Cap. 4, p. 35-58. Disponível em: <<https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MENDES, A. J. D. S.; MARIN, C.; STRUZIATO, I. C. Os benefícios e desafios do trabalho home office. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, São Paulo, v. 9, n. 02 p. 41-47., 04 fev. 2022. Disponível em: <<https://www.fatecmogidascruzes.com.br/pdf/animaTerra/edicao15/artigo1.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2023.

MERZOUK, S. *et al.* Agile Software Development: Comparative Study. **Smart Application and Data Analysis for Smart Cities (SADASC'18)**, Casablanca, Morocco, p. 6, June 2018. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=3186323>>. Acesso em: 17 ago. 2023.

NAVARINI, M. P.; PEREIRA, M. S. D. C. D. P. **Modelo de Trabalho Híbrido: Análise dos Impactos e Perspectivas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, p. 187, 2021. Disponível em: <<http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10032974.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

OPAS. Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo. **Organização Pan-Americana da Saúde**, Washington D.C., 02 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>>. Acesso em: 03 jun. 2023.

PARKER, K.; HOROWITZ, J. M.; MINKIN, R. How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work. **Pew Research Center**. Washington, DC, Dec. 2020. Disponível em: <<https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SANTOS, G. S. D. **Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: possíveis desafios e efeitos**. 2023. Dissertação (Mestrado em Engenharia Informática) - Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra, p. 160, 2023. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/44742/1/Gabriel-Soares-Santos.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, G. E. G. **Forum Nacional de Entidades Metropolitanas**. [s. l.], 2018. Disponível em: <<https://fnembrasil.org/regiao-metropolitana-de-porto-alegre-rs/>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SILVA, E. A. D. *et al.* Gestão de Pessoas: Motivação no Ambiente de Trabalho. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 01, n. 000092, set. 2016. ISSN 2236-6717. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/gestao-de-pessoas-motivacao-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 06 jun. 2023.

SILVA, R. C. D. **O atendimento como arte de encantar o cliente**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, SP, p. 45, 2011. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260021.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SOUSA, J. R. D.; SANTOS, S. C. M. D. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 10 1396–1416., jul. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559/22049>>. Acesso em: 24 ago. 2023.

SOUZA, I. M. D. **Gestão do atendimento ao cliente: uma análise da Central de Relacionamento dos Correios**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, p. 32, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/11554/1/51304744.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SOUZA, L. Indústria de Software e Serviços de TIC cresceu 6,5% em 2021. **Agência Brasil**. [s. l.], 2022. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-07/industria-de-software-e-servicos-de-tic-cresceram-65-em-2021>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SOUZA, V. F. D. *et al.* A importância da qualidade do atendimento ao cliente. **Revista Interdisciplinar Contabilidade, Administração e Direito – RICADI**, São Luiz Gonzaga, RS, v. 07, p. 118-135, ago./dez. 2019. ISSN 2526-1851. Disponível em: <<http://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2020/01/Revista-7%C2%AA-edi%C3%A7%C3%A3o-1-Artigo-06.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2023.

STEPHANIE. Relatório de profissionais de Tecnologia: Principais destaques. *In*: Revelo. **Blog da Revelo**. [s. l.], 13 set. 2022. Disponível em: <<https://blog.revelo.com.br/relatorio-de-profissionais-de-tecnologia/>>. Acesso em: 06 jun. 2023.

VOGT, C.; GARCIA, P. Fatores Motivacionais em Indústrias de Confecção e Vestuário. **Revista de Administração Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, v. 7, n. 10, p. 25-59, mai. 2020. ISSN 2359-5272. Disponível em: <<https://revista.domalberto.edu.br/revistadeadministracao/article/view/383/372>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Motivação no trabalho presencial, remoto e híbrido de profissionais de atendimento ao cliente

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Rachel June Armstrong, graduanda em Administração pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientada pela Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo geral do estudo é "**Analisar a motivação de trabalhadores nas modalidades presencial, remota e híbrida, no cargo de atendimento ao cliente em empresas de desenvolvimento de *software* da Região Metropolitana de Porto Alegre**".

O instrumento possui um total de 14 questões, a maioria aberta e seu tempo de preenchimento é de cerca de 20 minutos.

Todos os dados serão analisados de forma GLOBAL e ANÔNIMA e você e seu setor de trabalho não serão identificados em nenhum momento.

IMPORTANTE: Caso não trabalhe como profissional de atendimento ao cliente no momento, responda as questões com base na época em que trabalhava. Por exemplo, ao perguntar em qual modalidade de trabalho você atua, responda a modalidade na qual trabalhava quando era atendente ao cliente.

Os ganhos/benefícios previstos para sua participação envolvem, sobretudo, os de reflexão, enquanto profissional de atendimento ao cliente, sobre sua experiência do que motiva o trabalhador desse cargo nas diferentes modalidades de trabalho. Em contrapartida, a pesquisa apresenta riscos, ainda que mínimos, dentre os quais tédio, cansaço ou desconforto.

Os dados obtidos pelo estudo serão utilizados especificamente para a finalidade de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

O banco de dados será apagado após a finalização do estudo, cujo texto, após concluído, será compartilhado com a Biblioteca da UFRGS para a publicização dentro dos trâmites previstos, de forma a estar disponível para a sociedade em geral.

Em caso de dúvidas sobre o estudo, você pode entrar em contato com as pesquisadoras pelo e-mail rachel.armstrong@ufrgs.br e christine.silva@ufrgs.br.

Desde já, agradecemos muito pela sua participação!

*** Indica questão obrigatória**

Ciente do Termo de Consentimento acima, por favor, marque a opção desejada para prosseguir:*

CONCORDO em participar da pesquisa

DISCORDO em participar da pesquisa

1. Você trabalha como atendente ao cliente atualmente? *

Sim

Não

2. Caso não trabalhe mais como atendente, qual cargo você ocupa atualmente?

3. Há quanto tempo você trabalha na área de atendimento ao cliente? *

Menos que 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Acima de 10 anos

4. Você atua como líder de equipe na sua empresa? Caso sim, há quanto tempo?

Menos que 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Acima de 10 anos

5. Você neste momento atua: *

em trabalho presencial

em trabalho remoto

em trabalho híbrido

6. Caso seja no modelo híbrido, como funciona este modelo na sua empresa? Como está organizado? *

7. Caso a escolha de modalidade de trabalho fosse totalmente sua, qual modalidade você escolheria? Por quê? *

8. Em sua experiência, o que causa um atendimento ruim? Por quê? Se possível, dê exemplos. *

9. Que fatores lhe MOTIVAM ao desempenhar seu trabalho de atendente (ex.: sobre o trabalho em si, clientes, remuneração, condições etc.)? Por quê? Se necessário, dê exemplos. *

10. Que fatores lhe DESMOTIVAM ao desempenhar seu trabalho de atendente (ex.: sobre o trabalho em si, clientes, remuneração, condições etc.)? Por quê? Se necessário, dê exemplos. *

11. Em relação à modalidade na qual você trabalha, como você acha que esta modalidade interfere na sua motivação (positivamente ou negativamente)? Por quê? Se possível, complete sua explicação com exemplos. *

12. Você acha que a modalidade de trabalho afeta a forma como um atendimento é realizado? Considera que a sua modalidade de trabalho tem algum impacto na qualidade do seu atendimento? Por quê? *

13. Como você vê a questão da gestão/supervisão nas três modalidades? A modalidade interfere na gestão/supervisão da equipe? A forma como é gerido/supervisionado interfere na sua motivação/desempenho no trabalho? Por quê? *

14. Finalmente, há algum comentário adicional que queira fazer sobre suas experiências de trabalho no atendimento a clientes, analisando a partir destas modalidades de trabalho?