



PERSPECTIVAS GERENCIAIS DO TELESSERVIÇO NO PERÍODO PANDÊMICO: UM  
ESTUDO DE CASO EM UM *CALL CENTER* NO NORTE DE MINAS GERAIS

TELESERVICE MANAGEMENT PERSPECTIVES DURING THE PANDEMIC PERIOD: A CASE STUDY  
IN A CALL CENTER IN THE NORTH OF MINAS GERAIS

Yasmim Morena Gomes Melo<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0009-0005-6069-8046>

André Luiz Mendes Athayde<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-2109-2130>

Recebido em: 19 jun. 2023

Aceito em: 19 set. 2023

**Como citar este artigo:** GOMES MELO, Y. M.; MENDES ATHAYDE, A. L. PERSPECTIVAS GERENCIAIS DO TELESSERVIÇO NO PERÍODO PANDÊMICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER NO NORTE DE MINAS GERAIS: TELESERVICE MANAGEMENT PERSPECTIVES DURING THE PANDEMIC PERIOD: A CASE STUDY IN A CALL CENTER IN THE NORTH OF MINAS GERAIS. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3162-e3162, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i2.3162. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3162>.

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi identificar os efeitos da pandemia de Covid-19 na gestão de uma empresa de telemarketing, levantando-se perspectivas gerenciais acerca do impacto do período pandêmico sobre o setor de telesserviços. Os dados coletados por meio de uma entrevista semiestruturada junto ao gestor-chave de operações da organização foram analisados qualitativamente, sendo possível identificar as principais mudanças e adaptações necessárias a fim de que a empresa atendesse aos requisitos sanitários e continuasse funcionando. A análise em profundidade permitiu levantar reflexões sobre os desafios enfrentados pelo setor de telesserviços no período pandêmico, contribuindo para se investigar pormenorizadamente as suas especificidades frente a vários outros ramos do mercado afetados pela pandemia. Respalhando-se em estudos prévios e na presente investigação, pode-se considerar que o setor de telesserviços conseguiu permanecer entregando seus resultados satisfatoriamente, com o mínimo de demissões no período da pandemia, algo que vai de encontro ao enfrentado por muitas empresas de outros setores. Embora o rendimento dos

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [yasmimmorenamel@gmail.com](mailto:yasmimmorenamel@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [andreluizathayde@outlook.com](mailto:andreluizathayde@outlook.com).

atendimentos tenha decrescido no primeiro mês de adaptação ao *home office*, este foi controlado de forma rápida, sendo que alguns indicadores até mesmo se otimizaram se comparados ao período pré-pandemia. Tal achado foi discutido à luz do fato de que o setor de telesserviços, por já adotar o teletrabalho parcialmente em suas rotinas anteriormente à pandemia, adaptou-se rápida e relativamente bem às exigências governamentais de distanciamento social, dentre outras normativas, o que, portanto, pode ter contribuído para efeitos negativos minimizados em suas operações quando comparado a outros setores da economia.

**Palavras-Chave:** Análise de efeito. Telesserviços. Trabalho remoto. Gerenciamento.

**Abstract:** This study aimed to identify the effects of the Covid-19 pandemic on a telemarketing company management, raising managerial perspectives about the impact of the pandemic period on the teleservice sector. The data collected through a semi-structured interview with the organization's operations key manager were analyzed qualitatively, making it possible to identify the main changes and adaptations necessary for the company to meet the health requirements and continue to operate. The in-depth analysis made it possible to raise reflections on the challenges faced by the teleservices sector in a pandemic period, contributing to a detailed investigation of its specificities in the face of several other market branches affected by the pandemic. Based on previous studies and the present investigation, we can consider that the teleservices sector managed to keep delivering its results satisfactorily, with a minimum of layoffs during the pandemic period, something that goes against what many companies in other sectors faced. Although the performance of calls decreased in the first month of home office adaptation, this was quickly controlled, and some indicators were even optimized compared to the pre-pandemic period. This finding was discussed in light of the fact that the teleservices sector, by already partially adopting telework in its routines before the pandemic, adapted quickly and relatively well to the government requirements of social distancing among other regulations, which, therefore, may have contributed to minimized negative effects in its operations when compared to other economy sectors.

**Keywords:** Effects analysis. Teleservices. Remote work. Management.

## INTRODUÇÃO

Os serviços de atendimento ao cliente ganharam notória relevância na atividade empresarial, não somente nas organizações voltadas ao varejo, mas também nas empresas prestadoras de serviço e em boa parte da Indústria. O nível de complexidade e especialização das organizações chegou a tal ponto que a terceirização do atendimento ao cliente passou a representar uma alternativa viável e considerada uma estratégia competitiva (NEOASSIT, 2016). Nesse contexto, os serviços de *contact center* (central de contato) e *call center* (central de chamada) passaram a ser cada vez mais utilizados pelas maiores empresas do país por serem um serviço que utiliza ferramentas que aprimoram o relacionamento com seus clientes (MELLO, 2011).

O *contact center* é uma evolução do *call center* por oferecer uma multiplicidade de

canais de atendimento, buscando criar um relacionamento mais próximo com os clientes, com o objetivo de deixar o atendimento cada vez mais personalizado. Dentro do sistema que as empresas de *contact center* adotam, faz-se uso de várias tecnologias para além das ligações, como, por exemplo, redes sociais, *WhatsApp*, e-mail e muitas outras possibilidades, agregando valor ao serviço prestado e aumentando a satisfação do cliente que, por sua vez, escolhe a melhor forma para ser atendido (NEOASSIT, 2016).

As empresas de *call center*, no Brasil, são responsáveis por grande parte da geração de empregos. Estima-se que cerca de 520 mil pessoas trabalharam nessa área até o ano de 2018 com faturamento bruto de, aproximadamente, 500 milhões de reais para o setor (CALL CENTER, 2018). Segundo Alvarenga (2019), oito das 50 maiores empresas com geração de emprego formal têm o teleatendimento como atividade principal, sendo que a maior delas é um *contact center*, a Atento Brasil, com cerca de 73 mil trabalhadores.

O cenário laboral das empresas de telemarketing foi impactado no final do ano de 2019, quando o mundo inteiro conheceu a doença causada pelo SARS-CoV-2, um vírus que apresenta um espectro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros mais graves. A doença se alastrou pelo mundo, chegando a se tornar uma pandemia, a qual foi denominada de Covid-19 (*Coronavirus disease*). O vírus é altamente contagioso e transmitido de uma pessoa doente para a outra por meio do toque, gotículas de saliva, espirro, tosse, catarro e superfícies ou objetos contaminados (BRASIL, 2020).

Cada país seguiu seu protocolo de segurança e, no Brasil, não foi diferente. A orientação foi para que as pessoas ficassem em casa, o que levou muitas empresas a paralisarem seu funcionamento, deixando suas atividades em prol da segurança da população. Apenas empresas consideradas essenciais não precisaram fechar, tais como hospitais, farmácias, supermercados e serviços de transporte. As atividades consideradas essenciais tiveram também que se adaptar a protocolos de segurança do Ministério da Saúde, como distanciamento mínimo de um metro entre as pessoas, limitação da quantidade de pessoas no estabelecimento de acordo com seu tamanho, higienização do local, entrada de clientes apenas com máscara, dentre outros (BRASIL, 2020).

Embora as empresas de *call center* não tenham paralisado seu funcionamento por serem consideradas essenciais, precisaram se adaptar às normas criadas especificamente para elas. Diante da pandemia, as empresas de *call center* se tornaram um risco para os trabalhadores e para a sociedade, pois são organizações que funcionam praticamente 24 horas por dia e aglomeram grandes quantidades de pessoas. Frente a isso, as cidades que possuem *call centers* tiveram que seguir uma normatização criada especificamente para o setor (INFOR CHANNEL, 2020).

De acordo com o *Information Services Group* (ISG, 2020), um dos maiores desafios das empresas de telesserviços foi o engajamento do trabalho remoto, o qual surgiu como uma

alternativa eficaz em meio à pandemia de Covid-19. Ademais, uma crescente transformação de suas tecnologias para a comunicação digital procurou atender as medidas de distanciamento social promovidas pelo Estado.

Todavia, sabe-se que o setor de telesserviços, por sua própria natureza, já fazia uso do teletrabalho anteriormente ao período pandêmico mesmo que de forma parcial. Sendo assim, o presente estudo norteou-se pela seguinte pergunta: quais foram os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de organizações de telesserviços? O principal motivador do estudo foi investigar se um setor que já fazia uso do teletrabalho no período pré-pandemia, como é o caso do setor de telesserviços, teve ou não impactos mais suavizados, adaptando-se de forma mais fácil às especificidades operacionais do período pandêmico. Este estudo, portanto, hipotetizou que, comparativamente às empresas de outros setores do mercado, as organizações do setor de telesserviços se adaptaram mais facilmente, sendo as suas especificidades dignas de reflexão.

Nessa verve, o estudo teve como objetivo geral identificar os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de uma empresa de telemarketing em uma cidade localizada na região norte de Minas Gerais (MG), escolhida por questões de acessibilidade, e quais mudanças esta precisou implementar para se adaptar. Frente a esse objetivo principal, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: caracterizar a empresa e a sua área de atuação; descrever as adaptações necessárias à empresa para a execução de suas atividades durante a pandemia; descrever como a empresa viabilizou o trabalho remoto; analisar as percepções do gestor concernentes ao trabalho remoto; e refletir sobre as especificidades das empresas do setor de telesserviços no período pandêmico, as quais poderão ser elucidadas e contrastadas mais profundamente com organizações de outros setores por meio de pesquisas ulteriores.

Na seção que se segue, busca-se apresentar, de forma sumarizada, a fundamentação teórica deste estudo, a qual será utilizada para a análise e discussão dos resultados empíricos. Logo após, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo, tais como a caracterização da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise de dados. Em sequência, os resultados serão apresentados e discutidos e, por fim, serão tecidas as considerações finais do estudo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*Call center* é um termo em inglês que significa “central de chamada” e pode ser definido como uma central de atendimento que tem como objetivo aproximar a empresa do cliente. No Brasil, o *call center* teve início na década de 1950, quando a empresa Eletropaulo recebia ligações dos consumidores da empresa Light. Eram apenas 10 atendentes que recebiam as

ligações que acionavam a unidade móvel para se deslocar até a casa do consumidor. No decorrer dos anos e com o avanço da tecnologia, o sistema foi se adaptando e expandindo de forma muito rápida, pois as empresas começaram a enxergar um bom modelo de negócio para uma atuação de sucesso, tanto para a venda de produtos, quanto para a comunicação com os clientes (MANCINI, 2006).

Segundo Venco (2006), a potencialização do serviço de telemarketing foi impulsionada devido à expansão tecnológica associada à informática. Os atendimentos são os mais diversificados possíveis, sendo estes exemplificados pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), aquisição de produtos e serviços em geral, como telefonia, TV a cabo, assinatura de revistas e jornais, banda larga etc. Comumente, os teleoperadores utilizam um *script* (roteiro) criado especificamente para determinado tipo de atendimento, a princípio para facilitar o entendimento do serviço, o que, depois, torna-se rotina para o trabalhador.

Para Cavalcante (2009), a expansão do setor de *call center* ocorreu devido à entrada de novas companhias no mercado, em um período marcado pela terceirização, além da grande quantidade de oferta de mão de obra, que, muitas vezes, não é qualificada, gerando, assim, oportunidades no setor. Segundo Dutra (2014), mais de 76% dos *call centers* foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações, que teve início em 1997 com a criação da Lei Geral de Telecomunicações (LGT) e que determinou a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) como seu órgão regulamentador (ABRANET, 2018).

Referir-se ao termo *call center* parece bem natural, no entanto, dentro do setor, existem outros tipos de modelos de negócio não tão fáceis de serem diferenciados pelo público comum. Existem empresas que realizam apenas o teleatendimento, o qual se resume na venda de produtos ou serviços, que, nesse caso, é considerado um *call center*, mediado por tecnologias informacionais que auxiliam diretamente os atendentes. Há, também, um avanço tecnológico do setor que é o *contact center*, que engloba não só o teleatendimento, mas outras tecnologias que interagem entre si para fornecer uma ferramenta completa de atendimento, tais como: *Customer Relationship Management* - CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente), que é um conceito que abarca práticas e tecnologias focadas no relacionamento com o cliente, e *Voice Over Internet Protocol* - VOIP (Voz sobre Protocolo de Internet), que é a conversão das chamadas usando a internet. É importante salientar que as empresas de telemarketing recebem e realizam um grande número de chamadas, o que gera um custo muito grande, portanto, com a tecnologia VOIP, essas ligações são direcionadas pela internet, reduzindo, assim, o custo operacional. Além dessas ferramentas, o *contact center* fornece ao cliente uma diversificação no atendimento, o qual também pode ser feito via *chat*, *WhatsApp* e redes sociais, oferecendo ao cliente uma gama muito grande de possibilidades (HUALDE *et al.*, 2016).

Dentro da vertente de relacionamento com o cliente, o serviço pode ser prestado de

forma ativa ou receptiva. Segundo Mancini (2006), o atendimento ativo se refere ao envio de informações ao cliente, seja para realizar uma venda, um serviço pós-venda e até para comunicação, isto é, o cliente é quem recebe o contato. Já no atendimento receptivo, as informações são enviadas pelo próprio cliente, quando este necessita falar com a empresa para solicitar um produto ou serviço ou até suporte técnico.

Algumas empresas não têm esse tipo de trabalho como atividade principal e possuem Postos de Atendimento (PAs) que fazem o trabalho de contato com o cliente. Nesse caso, são chamadas de *call center in house* (*central de chamada em casa*), porém, nesse caso, o custo para manter a operação própria é muito alto, pois demanda tecnologias e força de trabalho especializadas. Sendo assim, houve um crescimento acelerado da terceirização do setor a partir de 1999. No intuito de otimizar e facilitar processos, reduzir custos e potencializar os resultados, o modelo de negócio terceirizado (*outsourcing*) passou a ser comumente utilizado por grandes empresas (VOLPI, 2007). Segundo Garcia (2017), uma empresa que é especializada na área de telesserviços consegue entregar resultados satisfatórios, pois o seu foco principal é o atendimento. Os profissionais possuem capacitação e treinamentos direcionados, promovendo a uniformidade no assunto. De maneira geral, as empresas terceirizadas prestam serviços para outras empresas e seu cliente final é o cliente da empresa contratante.

O atendimento receptivo pode funcionar 24 horas por dia, todos os dias da semana, com escalas definidas de acordo com a normatização. Em relação ao atendimento ativo, as empresas de telemarketing somente podem entrar em contato de segunda a sábado, sendo que, de segunda a sexta, das 9:00 às 21:00 horas, e, aos sábados, de 10:00 às 16 horas, sem funcionamento aos domingos e feriados (PROBARE, 2019).

Em empresas de telesserviços, *softwares* são utilizados para controlar todos os movimentos do trabalho: as ligações são gravadas, as pausas são controladas, o tempo do atendimento e os resultados operacionais do trabalhador são medidos de forma a se ter um controle do alcance das metas. Com as gravações das ligações, os supervisores imediatos podem fazer monitoramentos e interferir no contato, sugerindo melhorias e argumentos para serem usados, por exemplo, em vendas (VENCO, 2006).

Nessa perspectiva, os índices de insatisfação dos trabalhadores são elevados, haja vista que estes se sentem pressionados o tempo todo e, também, por considerarem o trabalho rotineiro e, muitas vezes, tedioso e cansativo pela repetitividade, levando a altos índices de absenteísmo (ausência do trabalho) e elevada rotatividade (BATT; DOELLGAST; KWON, 2004). Complementarmente, Castel (1998) afirma que o baixo nível de salários e as poucas oportunidades de promoções internas aumentam, cada vez mais, a falta de interesse dos profissionais, fazendo com que não permaneçam muito tempo nessas empresas.

Para além dos desafios laborais supramencionados, intrínsecos ao setor de telesserviços, as organizações de telemarketing também precisaram enfrentar os desafios da

doença que marcou a história recente mundial: a Covid-19. Os primeiros casos de Covid-19 foram identificados em Wuhan na China em dezembro de 2019. Os pacientes foram identificados com uma pneumonia grave e os médicos não conseguiam identificar a sua etiologia. Após alguns estudos, identificou-se o vírus causador da doença. Com a rápida propagação, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 11 de março de 2020, a infecção Covid-19 como pandemia mundial (ESTEVÃO, 2020).

O escasso conhecimento sobre as formas de tratamento do vírus, aliado à inexistência de vacinas e alternativas terapêuticas específicas, foi motivo para desespero mundial de gestores da saúde e governantes na busca de medidas de saúde pública não farmacológicas que reduzissem o ritmo de expansão, de modo a evitar o esgotamento dos sistemas de saúde e a permitir o tratamento oportuno de complicações graves, bem como evitar mortes (AQUINO, 2020).

Conforme a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2023), até o mês de junho de 2023, totalizavam-se 767.984.989 casos confirmados e 6.943.390 mortes em todo o mundo. Nos primeiros meses após a descoberta da doença, com a saúde pública sob grande ameaça, os governos dos países tomaram medidas para a contenção da contaminação pelo vírus, dentre elas o *lockdown* (restrição da circulação de pessoas), o que causou grande impacto em vários setores da economia.

Dentre as adaptações necessárias das empresas em decorrência da restrição da circulação de pessoas, destacou-se o trabalho remoto (*remote work* ou *home office*), nova forma de trabalho propiciada pelo avanço tecnológico. Segundo Chiavenato (2014), *home office* é a realização do trabalho sem a necessidade de o trabalhador se deslocar até a empresa. A adoção dessa forma de trabalho pode apresentar vantagens para os dois lados: a empresa pode ter uma redução do seu custo operacional, já que o trabalhador não estará nas dependências da empresa e, para o trabalhador, o *home office* pode ser interessante devido à flexibilização de seu horário de trabalho, não gastando mais seu tempo para se deslocar para a empresa e podendo planejar melhor seus horários (LUNA, 2014). As empresas procuram acompanhar as mudanças a fim de obter maior vantagem competitiva (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

A Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, estabelece que o *home office* é a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências da empresa, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituem como trabalho externo (BRASIL, 2017). Em meio a uma pandemia, a maior vantagem do *home office* é a segurança e saúde de todos. Com o advento da Covid-19, a Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, tratou das medidas de enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente da pandemia. Com essa alteração, houve uma flexibilidade para que as empresas pudessem tomar medidas em relação ao *home office*, a fim de se adequarem às medidas do

Ministério da Saúde. Sendo assim, o artigo 4º da MP nº 927 diz:

Art. 4º - Durante o estado de calamidade pública a que se refere o Art. 1º, o empregador poderá, a seu critério, alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, o trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância e determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho.

Ademais, a MP nº 927 asseverou que o empregador poderia oferecer, em regime de comodato, os equipamentos tecnológicos para a prestação do serviço e, ainda, ajuda de custo em relação à internet.

A necessidade de colocar em prática o *home office* traz muita discussão sobre os efeitos na vida do trabalhador. Diversos estudos já sistematizaram as vantagens e as desvantagens dessa modalidade de trabalho, apresentadas, por exemplo, por Filardi, Castro e Zanini (2020), Tremblay (2002) e Soares (1995). Tais estudos apontam como vantagens a flexibilidade de horários, a melhoria na produtividade e na qualidade do trabalho, a possibilidade de ficar mais próximo da família e a eliminação do tempo de deslocamento. Já como desvantagens, os autores apontam a possibilidade de conflitos familiares, o baixo desenvolvimento e motivação, a falta de treinamento específico, o isolamento social e problemas com a tecnologia. Freitas (2008) afirma que a flexibilidade de horários, a privacidade e a segurança são vantagens, enquanto o aumento do custo de água e luz e a distração com atividades domiciliares são desvantagens.

Caracterizados, de forma sumarizada, o setor de telesserviços e suas interrelações com a Covid-19, a próxima seção apresentará os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo se classifica, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada, a qual tem como objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26). Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como qualitativa, baseada na interpretação de fenômenos, a qual, segundo Bauer e Gaskell (2008, p. 65), “fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”.

Quanto aos objetivos, o presente estudo se classifica como uma pesquisa descritiva e exploratória, pois objetiva gerar maior familiaridade com o problema (BAUER; GASKELL, 2008), neste caso, maior familiaridade com as especificidades de organizações do setor de telesserviços durante a pandemia de Covid-19. Esse tipo de pesquisa se mostra apropriado



quando se procura aprofundar e apurar ideias (ALYRIO, 2009). Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa consiste em um estudo de caso realizado em uma empresa de telesserviços localizada em uma cidade da região norte de Minas Gerais (MG). Segundo Yin (2005), o estudo de caso leva em consideração os estudos de documentos, registros de arquivos, entrevistas e relatórios.

Dentre os indivíduos componentes da população de interesse da pesquisa, a saber, os trabalhadores da empresa sob análise, tomou-se como amostra o seu gerente de operações, considerado um gestor-chave para a empresa e que poderia descrever, detalhadamente, as adaptações operacionais da empresa durante a pandemia, bem como compartilhar perspectivas gerenciais acerca dos desafios desse período para a organização. O referido gerente de operações tem 37 anos de idade e é graduado em Gestão de Recursos Humanos. A amostragem utilizada neste estudo, portanto, foi não probabilística por julgamento, segundo a qual o pesquisador seleciona a amostra de acordo com seu julgamento, escolhendo aqueles indivíduos que considera boas fontes de informação para o tema sob análise (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Considerou-se, assim, que o gerente de operações seria o indivíduo mais indicado para esclarecer detalhes operacionais concernentes às adaptações da empresa durante o período pandêmico. Ademais, levou-se em consideração a experiência do entrevistado, o qual atua na empresa há 12 anos, sendo oito anos destes em cargos de liderança, o que aponta que o referido respondente se mostrava uma boa fonte de informações.

Este estudo levou em consideração os princípios éticos adotados na coleta de dados em pesquisas que envolvem seres humanos. Anteriormente à coleta de dados, explicitou-se à empresa analisada e ao gerente entrevistado que o seu anonimato seria garantido durante a exposição dos resultados da pesquisa, bem como lhes foi garantido acesso aos resultados da pesquisa. A entrevista foi precedida da assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com questões iniciais para obter dados sociodemográficos do entrevistado, a saber: nome completo, idade, cargo, escolaridade e tempo de atuação na empresa. Em seguida, as questões buscaram caracterizar a empresa sob análise e o setor de atuação do entrevistado. Por fim, as questões focaram no objetivo principal do estudo, almejando a identificação dos efeitos da pandemia de Covid-19 no gerenciamento da empresa, inclusive detalhes acerca do trabalho remoto, bem como perspectivas gerenciais sobre o setor de telesserviços durante a pandemia.

A entrevista foi realizada no dia 05 de junho de 2022, gravada com a permissão do entrevistado e aconteceu a distância devido à pandemia de Covid-19, sendo o meio mais viável e seguro a ser utilizado à época, prezando pelo distanciamento social. A caracterização da

empresa foi realizada por meio de três fontes de dados: entrevista com o gerente de operações, observação participante e pesquisa documental (sítio eletrônico oficial da empresa).

A entrevista foi inicialmente transcrita para posterior análise. Segundo Minayo (2003, p. 74), “o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente)”. A interpretação da entrevista foi realizada em três etapas. Primeiramente, procedeu-se a uma pré-análise, momento em que se realizou a leitura e organização do *corpus* textual coletado que, no caso, foi a entrevista transcrita. Segundo, procedeu-se à etapa de exploração, fase em que se realizou a análise das falas do entrevistado com foco interpretativo. Por fim, procedeu-se à fase de tratamento, momento em que se realizou o entrecruzamento teórico-empírico, isto é, discutiram-se os resultados empíricos à luz do referencial teórico e à luz de estudos prévios relativos à temática em tela.

Apresentados os procedimentos metodológicos adotados no estudo, serão apresentados e discutidos, a seguir, os resultados empíricos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa sob análise é uma empresa mineira que iniciou seu funcionamento no ano de 1992, com a sociedade criada por dois amigos de infância e de faculdade. Inicialmente, estes vendiam *softwares* para outras empresas e ofereciam treinamentos para os trabalhadores, garantindo, assim, a lucratividade do negócio. Na década de 1990, com o crescimento do serviço de *call center* (VOLPI, 2007), os sócios, que já prestavam serviços para grandes empresas, identificaram uma oportunidade de negócio e, então, decidiram construir um *call center*, passando a oferecer esse tipo de serviço a outras empresas, as quais não precisariam comprar equipamentos e nem contratar mão de obra para o serviço de teleatendimento (BRANCO, 2013).

Em uma entrevista à Revista Exame, em 2013, um dos sócios relatou que o primeiro cliente da empresa para o serviço de teleatendimento foi uma rede de pizzarias e, logo depois, firmaram parceria com a empresa Tim, operadora de telefonia celular. Posteriormente, firmaram-se muitos outros contratos, trazendo sucesso ao modelo de negócio (BRANCO, 2013).

Atualmente, a empresa é uma das maiores empresas brasileiras no desenvolvimento de projetos de relacionamento com clientes e *outsourcing* (terceirização) de processos de negócio (BPO), com 28 anos de mercado e cerca de 25 mil trabalhadores, atuando em 17 unidades distribuídas em sete estados do Brasil. A empresa oferta serviços de atendimento a empresas de diversos segmentos, tais como telecomunicações, financeiro, varejo, governo, serviços de saúde, *fintechs*, empresas nascidas digitais, entre outros.

A primeira unidade da empresa foi instalada em uma cidade da região norte de Minas Gerais (MG), em 2011, com o apoio da prefeitura municipal, a qual cedeu terreno para a construção do espaço onde funciona uma das unidades da empresa. A outra unidade se localiza em espaço alugado. De acordo com o gerente de operações entrevistado, as duas unidades juntas empregam, aproximadamente, 3.000 trabalhadores, sendo que 2.540 deles são atendentes. Sob sua gerência, estão 1.380 atendentes, 73 supervisores e 5 coordenadores.

Na cidade em que este estudo foi desenvolvido, a empresa analisada trabalha, especificamente, com atendimento receptivo, prestando serviços para as empresas Tim e Sky, com, aproximadamente, 1.600 posições de atendimento ocupadas por atendentes, seguindo uma escala de trabalho definida pela empresa. O funcionamento é 24 horas por dia, todos os dias da semana. Cada posição de atendimento é composta por um computador, um *mouse*, um teclado e um *headset* (fone de ouvido e microfone), os quais compõem o equipamento utilizado para atender as chamadas. Todo aparato fica acima de uma mesa com regulagem de altura e uma cadeira que possui regulagem de altura de assento e de braços.

Segundo o gerente de operações entrevistado, o trabalho remoto foi o impacto mais relevante e marcante na empresa como resposta às restrições de mobilidade social impostas pelo Estado em decorrência da pandemia de Covid-19. Todavia, para ele, o trabalho remoto se viabilizou de forma muito natural na empresa, pois esta já utilizava o *home office* para algumas atividades, portanto, o entrevistado considera que houve certa facilidade na implantação do trabalho remoto, todavia sem olvidar o desafio da grande escala de trabalhadores que, durante a pandemia, precisaram se adequar ao *home office* em um curto intervalo de tempo.

Segundo o entrevistado, a implantação do *home office* foi realizada, avaliando-se, primeiramente, a quantidade de trabalhadores a serem priorizados para o *home office*, preferencialmente trabalhadores acima de 60 anos, com doenças crônicas e gestantes, para posterior migração de demais trabalhadores. Logo no início da pandemia, a empresa começou a se preparar para medidas mais rígidas, adquirindo estoque de álcool em gel e equipamentos tecnológicos, bem como contratando empresas especializadas em esterilização. Após as liberações das prioridades, só podiam permanecer presencialmente na empresa trabalhadores com distância entre si de dois metros. A empresa também levou em conta, em seus critérios de priorização, os trabalhadores que já possuíam internet em casa com velocidade acima de 10Mbps. Por fim, os trabalhadores foram designados para o *home office* de acordo com os horários de trabalho, a fim de evitar que houvesse muitas pessoas no mesmo horário na empresa. Nesse processo, em termos gerenciais, ganhou destaque o desafio logístico:

A logística já estava em discussão, pois esta é uma empresa com pessoas de todas as idades, portanto, inicialmente, o importante era filtrar e priorizar pessoas com mais de 60 anos, portadores de doenças crônicas e grávidas. [...] o mais difícil foi essa logística [...] fazer tudo com muita rapidez sem parar o serviço, pois o atendimento continuava normalmente enquanto toda a equipe trabalhava para fazer dar certo (ENTREVISTADO).

Ao ser questionado em relação ao apoio dado pela empresa aos trabalhadores que iriam para o *home office*, o gestor de operações ressaltou que todo o equipamento foi montado e separado para cada trabalhador, o qual deveria assinar um termo de responsabilidade que considerava a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A empresa disponibilizou, para cada trabalhador, computador, monitor, *mouse*, teclado, *headset* e cabo de internet, bem como transporte para levar esses equipamentos para as suas residências. Nesse sentido, verifica-se que a empresa sob análise colocou em prática a Medida Provisória nº 927, a qual afirmava que, para viabilizar o *home office*, o empregador poderia oferecer, em regime de comodato, os equipamentos tecnológicos para a prestação do serviço.

Uma das duas unidades (*sites*) da empresa na cidade ficou fechada por dois meses, sendo que os trabalhadores não designados inicialmente para o *home office* foram deslocados para o outro *site*, o que colaborou, segundo o entrevistado, para a redução do custo operacional. A redução de custos é uma das vantagens do trabalho remoto do ponto de vista da empresa. A adoção dessa forma de trabalho pode apresentar vantagens para a empresa em termos da redução do seu custo operacional, já que o trabalhador não estará nas suas dependências (LUNA, 2014).

Cabe ressaltar que, em relação ao atendimento em si, principal foco da organização sob análise, o gerente operacional foi questionado sobre o impacto da pandemia de Covid-19 nos atendimentos e este foi enfático ao dizer que não houve impacto específico nesse âmbito. Assim, é salutar refletir sobre as razões de inexistência de impacto nos atendimentos. A princípio, a ausência de impacto nos atendimentos pode estar relacionada ao fato de que o atendimento em telesserviços já acontecia de forma remota, todavia, não se pode olvidar que, embora o atendimento não tenha sido impactado em termos de qualidade ou produtividade, os atendentes, por sua vez, podem ter sido impactados em vários aspectos como, por exemplo, em sua saúde mental, o que não foi mencionado pelo respondente. Estudos nesse sentido revelam que, quando o trabalho é transferido para a casa do trabalhador, pode haver precarização das condições de trabalho, sendo o correto a montagem de uma estrutura que não impacte de forma negativa as funções desempenhadas (SILVA, 2021).

Em meio à pandemia, todos os setores foram afetados e muitos trabalhadores passaram a desempenhar suas funções em suas residências. As escolas foram fechadas e as crianças passaram a ter aulas *online*. Nesse sentido, o espaço doméstico passou a ser compartilhado por todos os membros da família (OIT, 2020). Ademais, o fato de o trabalho remoto ser individualizado requer que o trabalhador seja mais engajado, pois o apoio que ele tinha na empresa e a relação com os colegas não mais estarão presentes, e isso pode afetar seu desempenho e desencadear sentimentos negativos e prejuízos à sua saúde mental (LIZOTE, 2021).

Quando questionado quanto aos resultados operacionais, o gestor entrevistado

afirmou que, inicialmente, houve queda no rendimento, que, segundo ele, pode ser considerada normal devido às grandes mudanças ocorridas em um curto intervalo de tempo. Por outro lado, chamou a atenção o fato de que, apesar de o rendimento ter passado por uma queda inicial, este foi controlado rapidamente e, em alguns aspectos, o rendimento até se elevou quando comparado ao período anterior à pandemia de acordo com o gerente operacional. Esse resultado aponta que, aparentemente, os trabalhadores se adaptaram bem ao trabalho remoto. Estudos como os de Filardi, Castro e Zanini (2020), Luna (2014), Tremblay (2002) e Soares (1995) apontam como vantagens do trabalho remoto a flexibilidade de horários, a melhoria na produtividade e qualidade do trabalho, a possibilidade de ficar mais próximo da família e a eliminação do tempo de deslocamento.

Ademais, segundo o entrevistado, as demissões, que foram características de empresas de outros ramos, não foi um dos efeitos da Covid-19 na empresa sob análise. Pelo contrário, o entrevistado mencionou que, com a pandemia, realizaram-se contratações.

[...] tivemos uma queda nos indicadores inicialmente, mas, em menos de 30 dias, voltamos às entregas de costume da operação, inclusive, em alguns indicadores, tivemos uma melhora além do normal. O absenteísmo teve uma redução significativa e a nossa nota de pesquisa aumentou bastante, algo que trabalhamos bastante para conseguir durante o trabalho rotineiro antes da pandemia (ENTREVISTADO).

Operacionalmente, as principais adaptações que a empresa precisou colocar em prática presencialmente foram a disponibilização de álcool em gel em pontos estratégicos; a aferição de temperatura na entrada; a redução de cadeiras; o aumento do distanciamento das mesas entre si; a obrigatoriedade de uso de máscara; a distribuição de um *kit* de higiene individual para os trabalhadores (álcool, flanela e quatro máscaras); e a higienização dos PAs (pontos de atendimento) e banheiros com maior frequência. No tocante às adaptações do trabalho presencial na empresa, percebe-se que não houve peculiaridades ao setor de telesserviços quando comparado aos demais setores da economia, isto é, muitos dos ajustes foram comuns em vários tipos de organizações.

Em relação ao suporte dado pela empresa às pessoas que passaram a trabalhar em suas casas (*home office*), as principais adaptações foram o apoio operacional por parte do gestor e a ajuda de custo no valor de R\$80,00 especificamente para os trabalhadores aos quais a empresa não disponibilizou serviço de internet. Verifica-se que a empresa sob análise colocou em prática a Medida Provisória nº 927 também nesse aspecto, já que tal medida afirmava que, para viabilizar o *home office*, o empregador poderia oferecer, além de equipamentos tecnológicos para a prestação do serviço, a ajuda de custo em relação à internet.

Ao ser questionado em relação à Norma Regulamentadora 17, que trata das normas de ergonomia, o gerente de operações afirmou que a empresa ainda não havia conseguido cumpri-la em sua totalidade à época da entrevista, devido à alta demanda de migração de pessoas em tão pouco tempo. A referida Norma Regulamentadora assevera que deve se

adequar o ambiente de trabalho à pessoa e que, no trabalho em *call centers*, devem ser usadas cadeiras ergonômicas com braços e encostos reguláveis, além de mesas com regulagem de altura.

Do ponto de vista gerencial, as adaptações também podem representar desafios. O gestor de operações entrevistado foi questionado acerca das mudanças relativas à atividade de gestão, tendo este ressaltado que gerir o trabalho de subordinados a distância representa um desafio significativamente maior aos supervisores, coordenadores e gerentes:

[...] estamos em constantes reuniões *on-line* para batimento dos resultados e para discutirmos a melhor forma de contornar algum cenário que precise de mais atenção. Aqueles que estão liderando pessoas em *home office* acabam demandando maior atenção, pois tudo é novo, a forma de gestão também é nova. Como cobrar batimento de metas desses colaboradores sem estar perto deles? (ENTREVISTADO).

A partir da fala supratranscrita, infere-se que a cobrança de alcance de metas a distância não surte o mesmo efeito do que quando feita presencialmente. O gestor entrevistado deixa transparecer que esse desafio ainda não havia sido solucionado à época da entrevista, enfatizando a questão por meio de uma pergunta retórica: “Como cobrar batimento de metas desses colaboradores sem estar perto deles?”. Portanto, deduz-se que, embora a pandemia de Covid-19 e o conseqüente trabalho remoto não tenham gerado impacto na produtividade dos atendentes, o trabalho dos gestores foi impactado.

Diante dessa questão, o gerente de operações entrevistado citou uma ferramenta (*software*) que já era utilizada pela empresa e que, com a pandemia de Covid-19, tornou-se ainda mais estratégica: o sistema *Robbyson*. Trata-se de uma ferramenta de inteligência de dados para a gestão de pessoas e negócios que utiliza a gamificação para engajar os trabalhadores e os indicadores como forma de avaliar e atuar de forma rápida e assertiva nos principais “gargalos” de uma organização, desde o atendente até o gerente operacional.

Nesse sistema, o atendente visualiza todos os seus resultados de forma individual, o supervisor de operação visualiza todos os resultados de seus atendentes, o coordenador visualiza todos os resultados de seus supervisores e de seus atendentes e, assim, cria-se uma gamificação de funções. O referido *software* também é considerado uma espécie de jogo, em que os trabalhadores acumulam moedas com o batimento de metas e podem trocá-las por prêmios. Segundo o entrevistado, devido à pandemia, a ferramenta também precisou passar por adaptações, tais como possibilitar chamadas de vídeo pela plataforma e a criação de grupos de gestores e trabalhadores. A loja virtual para obtenção de prêmios também se adaptou, passando a fazer entrega dos itens comprados (prêmios) na residência dos trabalhadores.

Quando questionado acerca do principal impacto da pandemia no trabalho, o entrevistado relatou que a comunicação foi o aspecto mais desafiador. Para ele, com os trabalhadores a distância, é muito complicado passar recados, procedimentos e até auxiliar em algum atendimento específico. Dentre os principais problemas enfrentados no tocante à

comunicação, encontra-se a elevada frequência de desconexões. Nesse novo cenário, os celulares, que eram proibidos de serem usados antes da pandemia, passaram a desempenhar um papel essencial para a solução de problemas:

Esse foi um dos nossos maiores desafios. Chega a ser engraçado. Na operação, não se pode utilizar celulares, é inadmissível e pode gerar até uma advertência. Agora, com o *home office*, essa situação se inverte, pois precisamos mais do que nunca do uso do celular, principalmente do *WhatsApp*, então pedimos sempre que esses colaboradores fiquem com seus celulares por perto, pois acontecem muitos problemas de conexão. Às vezes, eles são desconectados e não percebem e temos que entrar em contato para que os mesmos reiniciem a VPN ou o computador. Hoje, um dos maiores problemas que temos é com essas desconexões, que causam uma sobrecarga de ligações nesses momentos (ENTREVISTADO).

O desafio da comunicação no trabalho remoto da empresa apontado pelo gestor operacional entrevistado encontra respaldo nas pesquisas de Filardi, Castro e Zanini (2020), Tremblay (2002) e Soares (1995), os quais apontam, dentre as desvantagens do trabalho remoto, problemas com a tecnologia, gerando efeitos na comunicação entre trabalhadores e gestores. Os desafios em relação ao *home office* enfrentados pela empresa também se mostraram comuns a empresas de outros ramos durante a pandemia de Covid-19. Segundo Okano *et al.* (2020), a maior barreira foi como viabilizar uma infraestrutura de tecnologia de informação em tão pouco tempo e a uma grande quantidade de usuários.

Pinto, Santos e Martens (2020) investigaram os efeitos da pandemia de Covid-19 no setor bancário e destacaram que as mudanças decorrentes da pandemia de Covid-19 refletiram na operacionalização dos negócios, mormente na adequação ao *home office*. De forma comparativa e tomando como base o presente estudo de caso, percebe-se que o setor de telesserviços, embora tenha enfrentado desafios de adaptação ao trabalho remoto e desafios concernentes à gestão, não foi um dos mais afetados em termos de produtividade e lucratividade.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), os setores mais afetados pela pandemia de Covid-19 foram os que trabalham com comércio varejista, serviços de acomodação e alimentos e manufatura. As medidas de isolamento social contribuíram para o fechamento de diversas empresas, como hotéis, bares e restaurantes (MATEI; HEINEN, 2020). Outro setor bastante afetado foi o de transporte de passageiros, com elevação nos custos operacionais, em decorrência do aumento dos combustíveis. Empresas desse ramo tiveram que se adaptar consideravelmente para mitigar os efeitos das reduções de viagens e de ocupação de veículos e aeronaves.

Respaldando-se em estudos prévios e neste estudo de caso, pode-se considerar, portanto, que o setor de telesserviços conseguiu permanecer entregando seus resultados, com o mínimo de demissões no período da pandemia, algo que vai de encontro ao enfrentado por muitas empresas de outros setores no período. Segundo Camargo (2020), a principal mudança

para o setor de telemarketing foi a inserção do *home office*, sendo o principal desafio a necessidade de rápida adaptação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi atingido ao identificar os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de uma empresa de telemarketing e quais mudanças esta precisou implementar para se adaptar. Os resultados apontaram que adaptações foram necessárias para que a empresa permanecesse em funcionamento, porém, embora o rendimento dos atendimentos tenha decrescido no primeiro mês de adaptação ao *home office*, este foi controlado de forma rápida, sendo que alguns indicadores até mesmo se otimizaram se comparados ao período pré-pandemia. Ademais, embora a empresa analisada já trabalhasse parcialmente com o formato de *home office*, a pandemia impactou suas operações, especialmente em termos de comunicação e gestão do trabalho de subordinados por parte de supervisores, coordenadores e gerentes.

Ao tratar dos efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de uma empresa de telesserviços, esta pesquisa dialogou seus resultados com pesquisas prévias realizadas em outros tipos de empresa. Esse entrecruzamento contribui para a discussão de um tema ainda considerado recente.

A pandemia trouxe novas situações e desafios para as empresas e trabalhadores, os quais saem de um ambiente totalmente controlado e passam a realizar o seu trabalho em sua residência, em um ambiente que, de certa forma, é mais aconchegante para alguns, porém mais desafiador, pois não tem o suporte da empresa em todos os momentos. Nesse sentido, como limitação deste estudo, pode ser citado o fato de apenas um gestor ter sido entrevistado, embora tenha sido considerado uma boa fonte de informação. Pesquisas ulteriores podem coletar dados não apenas com outros gestores, mas também com atendentes a fim de contrapor pontos de vista e explorar especificidades destes durante o período de *home office*.

Destarte, espera-se que as análises, reflexões e perspectivas gerenciais apresentadas neste estudo ajudem a reforçar a ideia de que os impactos de externalidades sobre as organizações (períodos pandêmicos, por exemplo) merecem ser analisados de forma contextual, levando-se em consideração as especificidades de cada setor. Assim, os aprendizados gerados tornarão a sociedade mais bem preparada para enfrentamento de períodos desafiadores para a humanidade como foi a pandemia de Covid-19.

## REFERÊNCIAS

ABRANET, R. **Privatização das Telecomunicações completa 20 anos**. Disponível em: <https://www.abranet.org.br/Noticias/Privatizacao-das-Telecomunicacoes-completa-20-anos->



1999.html?UserActiveTemplate=site. Acesso em: 21 jan. 2022.

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos Ebape.br**, v. 15, p. 511-533, 2017.

ALVARENGA, D. **Empresas de teleatendimento, alimentos e saúde lideram lista de maiores empregadores do país**. G1, [s.l.], 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/04/24/empresas-de-teleatendimento-alimentos-e-saude-lideram-lista-de-maiores-empregadores-do-pais-veja-ranking.ghtml>. Acesso em: 15 nov. 2022.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

AQUINO, E. M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. In: *Ciência saúde coletiva* 25. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2020.

BATT, R.; DOELLGAST, V.; KWON, H. **The U.S. call center industry 2004**: national benchmarking report. Ithaca: Cornell University, 2004.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7. ed. São Paulo: Vozes, 2008.

BRANCO, L. Antônio Guilherme Noronha Luz, o telefonista das empresas. **Exame**, [s.l.], 03 jan. 2013. Disponível em: <https://exame.com/pme/antonio-guilherme-noronha-luz-o-telefonista-das-empresas/>. Acesso em: 17 dez. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Diário Oficial da União, Brasília, 14 jul. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 06 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus**. 2020. Disponível em <https://coronavirus.saude.gov.br/index.php/linha-do-tempo>. Acesso em: 17 nov. 2020.

CALL CENTER. **Radiografia do mercado**. [s.l.], 2018. Disponível em: <https://ranking.callcenter.inf.br/resumo/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CAMARGO, G. **Desafios das empresas de Contact Center no pós-pandemia**. [s.l.], 2020. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2020/11/27/desafios-das-empresas-de-contact-center-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 27 jun. 2022.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CAVALCANTE, S. **Sindicalismo e Privatização das telecomunicações no Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manoel, 2014.

DUTRA, R. Q. **Do outro lado da linha: poder judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em call centers**. 2014. 294 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de Brasília (UnB), Brasília-DF. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15608>. Acesso em: 17 ago. 2022.

ESTEVIÃO, A. Covid-19. **Acta radiológica portuguesa**. v. 32. n. 1, p. 5-6, 2020.

FILARDI, F; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.br**, v. 18, n. 1. 2020.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GARCIA, R. **6 segredos do business outsourcing em call centers**. [s.l.], 08 jun. 2017. Disponível em: <https://blog.guiacontato.com.br/6-segredos-do-business-outsourcing-em-call-centers/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

HUALDE, A. *et al.* The Evolution of Call Centres and The Implications For Service Quality and Workforce Management. In Mexico In: HERNÁNDEZ, R. A.; HUALDE, A.; MULDER, N.; SAUVÉ, P. (orgs). **Innovation and internationalization of Latin American services**. Santiago, Chile: United Nations, 2016. Cap. 6, p. 177-192.

INFOR CHANNEL. **Call center é serviço essencial para a população durante pandemia do coronavírus**. Infor Channel [s.l.], mar. 2020. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2020/03/28/call-center-e-servico-essencial-para-a-populacao-durante-pandemia-do-coronavirus/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ISG - INFORMATION SERVICES GROUP. **Contact Center – Customer Experience 2020**. [s.l.], 2020. Disponível em: [https://isg-one.com/docs/default-source/default-document-library/contact-center-2020\\_brochure-\(por\).pdf?sfvrsn=2330c431\\_2](https://isg-one.com/docs/default-source/default-document-library/contact-center-2020_brochure-(por).pdf?sfvrsn=2330c431_2). Acesso em: 12 dez. 2022.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia de pesquisa: um guia prático**. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LIZOTE, S. A. *et al.* Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. RGO – **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, 2021.

LUNA, R. A. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 1, 2014.

MANCINI, L. Um breve histórico. **Call Center: Estratégia Para Vencer**. 2. ed. Rio de Janeiro:

Summus Editorial, 2006. cap. 1, p. 11-30.

MATEI, L.; HEINEN, V. L. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**. v. 40, n. 4, pp. 647-668, 16 out. 2020.

MELLO, A. A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de *Call Center* e *Contact Center* multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. 2011. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MINAYO, M.C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NEOASSIT. **Você sabe o que é *contact center*? Neoassist**, [s.l.], nov. 2016. Disponível em: <https://www.neoassist.com/blog/contact-center-o-que-e/>. Acesso em: 14 nov. 2020.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático**. Genebra: OIT, 2020.

OKANO, M.; SANTOS, H. C. L.; HONORATO, W. J.; VIANA, A. M.; URSINI, E. L. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Revista Research**, v. 9, n. 9, p. 1-42, 2020.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard**. 2023. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 18 jun. 2023.

PINTO, A. R.; SANTOS, T. A.; MARTENS, C. D. P. Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 113-125, 2021.

PROBARE - PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO. [S.L.: s.n.], Código de ética do programa de auto-regulamentação do setor de relacionamento – PROBARE. 2019. Disponível em: [https://probare.org.br/docs/Codigo\\_de\\_Etica\\_Probare\\_Revisao\\_de\\_Outubro\\_de\\_2019.pdf](https://probare.org.br/docs/Codigo_de_Etica_Probare_Revisao_de_Outubro_de_2019.pdf). Acesso em: 08 jan. 2022.

SILVA, G. E. Da tentativa de proteção à saúde física à vulnerabilidade em saúde mental: o teletrabalho em tempos de COVID-19. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 20, p. 28-38, 2021.

SOARES, A. Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 64-77, 1995.

TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.

VENCO, S. B. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 31, n. 114, p. 7-18, 2006.

VOLPI, A. **A história do consumo no brasil**: do mercantilismo a era do foco no cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.