

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Administração

**EFEITOS DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA O  
GERENCIAMENTO DE UMA EMPRESA DE CALL CENTER**

Yasmim Morena Gomes Melo

Montes Claros – MG

2022

**Yasmim Morena Gomes Melo**

**EFEITOS DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA O GERENCIAMENTO DE UMA  
EMPRESA DE *CALL CENTER***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial, para a obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde

Montes Claros-MG  
Instituto de Ciências Agrárias - UFMG

2022

**Yasmim Morena Gomes Melo. EFEITOS DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA O GERENCIAMENTO DE UMA EMPRESA DE *CALL CENTER***

Aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Prof. Dr. Fausto Makishi – ICA/UFMG

---

Prof. Dr. Giovanni Campos Fonseca – ICA/UFMG



---

Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde-Orientador – ICA/UFMG

Montes Claros-MG, 11 de julho de 2022

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia; aos meus familiares que tiveram toda paciência e me deram muito apoio e carinho durante os anos que passei na academia e aos amigos pelo apoio e demonstração de carinho sempre quando precisei.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu professor orientador pelo empenho dedicado à minha pesquisa.

Gostaria de deixar o meu profundo agradecimento aos professores que, durante muito tempo, me ensinaram e me mostraram o quanto estudar é bom e sempre me incentivaram durante os anos de graduação e na elaboração do meu TCC.

A esta universidade que, por muitas vezes, se tornou minha casa, onde passei grande parte do meu tempo.

Aos trabalhadores da universidade por todo o apoio e por proporcionarem um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades acadêmicas.

Por fim, aos meus colegas de curso que sempre estiveram ao meu lado nos momentos de estudos e sempre me apoiaram quando precisei.

*“O verdadeiro valor das coisas é o esforço e o problema de as adquirir”.*

(Adam Smith)

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi identificar os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de uma empresa de telemarketing na cidade de Montes Claros-MG. Adotou-se uma abordagem qualitativa, em que se buscou, por meio de uma entrevista semiestruturada com o gerente de operações, uma descrição detalhada dos efeitos da pandemia para a gestão operacional durante a pandemia. Os dados coletados foram analisados qualitativamente, sendo possível identificar as principais mudanças e adaptações que foram necessárias para que a empresa atendesse os requisitos do Ministério da Saúde e continuasse funcionando durante o período da pandemia. Foi possível identificar, também, como se deu a adaptação ao trabalho remoto, sendo esta a principal mudança ocorrida. Respalhando-se em estudos prévios e neste estudo de caso, pode-se considerar que o setor de telemarketing 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.

**Palavras-chave:** Análise de efeitos. Telesserviços. Trabalho remoto. Gerenciamento.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEMD	- Associação Brasileira de Marketing de Dados
ABRAREC	- Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente
ABT	- Associação Brasileira de Telesserviços
SAC	- Serviço de Atendimento ao Consumidor
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
DAC	- Distribuidor Automático de Chamadas
ISG	- <i>Information Service Group</i>
LGPD	- Lei Geral de Proteção de Dados
MP	- Medida Provisória
OMS	- Organização Mundial de Saúde
PA	- Posto de Atendimento
PABX	- <i>Private Automatic Branch Exchange</i>
PROBARE	- Programa Brasileiro de Auto-regulamentação
VOIP	- <i>Voice Over Internet Protocol</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 <i>Call Center e Contact Center</i> .....	12
2.2 Saúde do trabalhador no setor de Telesserviços .....	14
2.3 Mudanças provocadas pela Covid-19 .....	15
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	18
3.2 População e amostragem .....	19
3.3 Instrumento de coleta de dados .....	19
3.4 Técnica de análise de dados.....	20
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>21</b>
4.1 História e caracterização da empresa.....	22
4.2. Análise de efeitos da pandemia na empresa .....	Erro! Indicador não definido.
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças profundas no ambiente competitivo ocorridas nas últimas décadas têm refletido em novos desafios às organizações. Parte desses desafios impactam a forma como as empresas se relacionam com seus clientes. As empresas que conseguem satisfazer os desejos de seus clientes acabam saindo na frente da acirrada competição que é o mercado de bens e serviços (LAMBIN, 2002; KOTLER *et al.* 2017).

Os serviços de atendimento ao cliente ganharam notória importância na atividade empresarial, não somente nas organizações voltadas especificamente ao varejo, mas em boa parte da indústria e empresas prestadoras de serviço. O nível de complexidade e especialização dessas organizações chegou a tal ponto que a terceirização passou a representar uma alternativa viável para essa importante atividade competitiva (NEOASSIT, 2016). Nesse contexto, os serviços de *contact center* (central de contato) e *call center* (central de chamada) são muito utilizados pelas maiores empresas do país, pois é um serviço que utiliza ferramentas que aprimoram, de forma eficaz, o relacionamento com seus clientes (MELLO, 2011).

O *contact center* é uma evolução do *call center*, sendo que o primeiro oferece vários canais de atendimento, buscando criar um relacionamento mais próximo com os clientes, com o objetivo de deixar esse atendimento cada vez mais personalizado. Dentro do sistema que a empresa de *contact center* adota, faz-se uso de várias tecnologias 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 poderá escolher a melhor forma para ser atendido (NEOASSIT, 2016).

As empresas de *call center* no Brasil são responsáveis por grande parte da geração de empregos no país. 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, inclusive a maior delas é um *contact center*, a Atento Brasil, com cerca de 73 mil trabalhadores.

Diante da quantidade relevante de pessoas que trabalham nesse setor, as empresas devem seguir algumas normas de segurança, a fim de deixar o ambiente de trabalho propício para que o serviço seja realizado de forma segura e saudável. Dentre as várias normas existentes, destaca-se a norma regulamentadora NR17 que trata da ergonomia e estabelece

parâmetros mínimos para esse tipo de atividade, de modo a proporcionar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente (BRASIL, 2017).

Com normas pré-estabelecidas, o setor de telesserviço amplia a oferta de emprego com jornadas de trabalho parciais, de seis horas diárias, com atividades marcadas por um ritmo acentuado de trabalho e sempre controladas por números, em que tudo o que se faz é medido pelos supervisores, inclusive o tempo utilizado pelos subordinados (ANTUNES, 2006).

Sob esse olhar rígido e fugaz, os teleoperadores sentem-se pressionados a todo momento. O trabalho do teleoperador é fundamentalmente regulado pela pressão do fluxo informacional, arruinado pela rotinização da comunicação e subordinado a um rígido *script* (roteiro), cujo objetivo central consiste em aumentar a eficácia comercial associada à redução do tempo de conexão, tendo em vista a multiplicação das chamadas por hora trabalhada. Assim, a autonomia do teleoperador é significativamente reduzida enquanto os supervisores escutam as comunicações para assegurar a obediência ao *script* (BRAGA, 2009).

O cansaço mental muitas vezes pode provocar doenças ocupacionais, que comumente ocorrem no setor de telemarketing. Em pesquisa em uma empresa de *call center*, Braga (2009) destaca que, no ano de 2004, 62% dos trabalhadores entrevistados tinham sua saúde comprometida e 15% tinham dificuldade para dormir associada ao *stress* (26%) e dificuldade de adaptação ao ritmo de trabalho (21%). Com o esgotamento mental, o trabalhador pode desenvolver a síndrome de *Burnout*, que é resultante de um trabalho exaustivo advindo de exposição extrema de *stress* laboral (CODD, 1999).

Esse cenário laboral em 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, que foi denominada de Covid-19 (*Coronavirus disease*). O vírus é altamente contagioso e é 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 todos ficassem em suas casas, sendo assim, as empresas teriam que fechar, deixando suas atividades em prol da segurança da população. Apenas empresas consideradas essenciais não precisaram fechar, tais como hospitais, farmácias e supermercados. Essas 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 de quantidade de pessoas no estabelecimento de acordo com seu tamanho, higienização do local, entrada de clientes apenas se estivessem usando máscara, entre outras (BRASIL, 2020).

As empresas de *call center*, por também serem consideradas essenciais, não tiveram que fechar, mas sim se adaptar às normas criadas especialmente para elas. Diante da pandemia, as empresas de *call center* se tornaram um risco para os trabalhadores e para a sociedade, pois são empresas que funcionam praticamente 24 horas por dia e que aglomeram grandes quantidades de pessoas. Frente a isso, cada cidade que possui um *call center* teve que seguir uma normatização criada para o referido setor (INFOR CHANNEL, 2020).

De acordo com o *Information Services Group* (ISG, 2020) um dos maiores desafios dessas empresas foi o engajamento do trabalho remoto, que surgiu como uma alternativa eficaz em meio à pandemia de Covid-19. Além disso, uma crescente transformação de suas tecnologias para a comunicação digital procurou atender as medidas de distanciamento social promovidas pelo Estado.

Dado esse cenário, o presente estudo norteou-se pelo seguinte problema de pesquisa: quais foram os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de organizações de telemarketing? O estudo teve como objetivo geral, portanto, identificar, por meio de um estudo de caso, os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de uma empresa de telemarketing na cidade de Montes Claros-MG 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; e analisar as percepções do gestor concernente ao trabalho remoto.

Na seção que se segue, busca-se caracterizar o setor de *call center* e *contact center* e as suas relações com o tema da saúde do trabalhador e apresentar, de forma geral, como a relação de trabalho nesse campo se comportou durante o período de pandemia. É necessário ressaltar que a realização deste estudo se deu durante as fases iniciais da pandemia de Covid-19, quando as restrições de mobilidade ainda eram mandatórias. 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.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Call Center e Contact Center*

*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 50, 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 com seus clientes, tanto para venda de produtos, quanto para a comunicação com eles (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 em geral e também de serviços, como telefonia, TV a cabo, assinatura de revista, jornal, banda larga etc. Comumente, os teleoperadores utilizam um *script* (roteiro) criado especialmente para determinado tipo de atendimento, a princípio para facilitar o entendimento do serviço, o que, depois, torna-se rotina para o trabalhador, causando certa “robotização” no atendimento.

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), que determinou a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) como seu órgão regulamentador (ABRANET, 2018).

Referir-se ao termo *Call Center*, atualmente, 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, que se resume na venda de produtos ou serviços, que, neste 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 o acréscimo de outras tecnologias que interagem entre si para fornecer uma ferramenta completa de atendimento, tais como: *Customer Relationship Management* (CRM), que é um conceito que abarca práticas e tecnologias focadas no relacionamento com o cliente, e *Voice Over Internet Protocol* (VOIP), que é a conversão das chamadas usando a internet. É importante salientar que essas empresas de telemarketing recebem e realizam um grande número de chamadas, o que gera um custo muito grande para a empresa, 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, sendo que este também pode ser feito via *chat*, *WhatsApp* e redes sociais. Isso oferece ao cliente uma gama muito grande de possibilidades (HUALDE *et al.*, 2016).

Nesse sentido, as chamadas realizadas pelos clientes, por exemplo, são direcionadas à central telefônica (PABX) do *Contact Center* através do Distribuidor Automático de Chamadas (DAC), isso tudo interligado ao VOIP. Os operadores recebem essas ligações em seus respectivos Postos de Atendimento (PAs) e elas são gravadas automaticamente pelo servidor da empresa, sendo utilizadas para melhoria do atendimento e do controle do serviço prestado (ADAMUZ, 2010).

Dentro dessa 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 para o cliente, seja para realizar alguma 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/serviço ou até suporte técnico. Essa situação se refere ao serviço de atendimento ao consumidor, mais conhecido como SAC, que, dentro do *Contact Center*, pode ocorrer via recebimento de ligações, *e-mail*, *WhatsApp* e redes sociais.

Algumas empresas não têm esse tipo de trabalho como sua atividade principal e possuem alguns Postos de Atendimento (PAs) que fazem o trabalho de contato com o cliente. Nesse caso, são chamadas de *Call Center in House*, porém, nesse caso, o custo para manter uma 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 uma uniformidade no assunto. De maneira geral, as empresas terceirizadas prestam serviços para outras empresas (*outsourcing*) e seu cliente final é o cliente da empresa contratante.

O serviço prestado pelas empresas de *Call Center* deve estar devidamente regulamentado e seguir normas criadas com o objetivo de consolidar e aprimorar o atendimento aos consumidores e aos clientes contratantes. A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), juntamente com outras associações, criou um processo de certificação, chamado de Programa de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento (PROBARE) que está vinculado diretamente ao Código de Defesa do Consumidor. A certificação é exclusiva às:

Centrais de Relacionamento, também chamadas de *Call Center*, *Contact Center*, *Help Desk*, *SAC* – Serviço de Atendimento ao Consumidor e/ou Telemarketing, próprias ou terceirizadas, que executam atividades de atendimento ativo e/ou receptivo, para Consumidores (pessoas físicas e jurídicas), por meio de telefone, e-mail, Chat, fax, cartas, dentre outros (PROBARE, 2019, p. 2).

A certificação é emitida e aprovada pelas entidades mantidas pelo PROBARE, a saber: Associação Brasileira de Marketing de Dados (ABEMD), Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC) e Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). Essa certificação garante ao consumidor que a empresa segue normas predefinidas e garante, também, que os trabalhadores recebem treinamento especializado para a prestação do serviço. O atendimento receptivo pode funcionar a qualquer momento, 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).

Tendo apresentado o significado de *Call Center* e *Contact Center*, bem como suas especificidades e regulamentações, a subseção a seguir tratará da saúde do trabalhador e de outras questões nesse contexto.

## **2.2. Saúde do trabalhador no setor de Telesserviços**

Segundo Oliveira (2009), a relação de capital e trabalho traz uma violência à medida em que a tecnologia controla e monitora todo o processo de trabalho, mensurando todos os dados que são controlados por máquinas. Nesse contexto, a precarização do trabalho surge de

forma mais concreta com a instabilidade no emprego e com a defasagem de políticas de fomento de trabalho e emprego, que vão em contramão da legislação trabalhista (THÉBAUD-MONY; DRUCK, 2007). Nessa perspectiva, a terceirização ganha grande espaço nas empresas de prestação de serviços, como, por exemplo, os *Call Centers* (BRAGA, 2009). Ademais, Antunes (1999) ressalta que a expansão dessas centrais de telemarketing faz crescer a oferta de empregos, cujas atividades têm acentuada intensificação de ritmo de trabalho devido à grande quantidade de clientes a serem atendidos a todo momento.

O trabalho nas centrais de atendimento pode ser desgastante. Segundo Cousin (2002 *apud* VENCO, 2006), esse tipo de atividade simboliza a “taylorização” do terceirizado, com a uniformização das tarefas devido à informatização, ou seja, as tarefas são padronizadas ao máximo para gerar maior eficiência. *Softwares* são utilizados para controlar todos os movimentos do trabalho, todas as ligações são gravadas, todas as pausas são controladas, o tempo do atendimento e os resultados operacionais do trabalhador são medidos de forma a se ter um controle do atingimento das metas. Com as gravações das ligações, os supervisores imediatos podem fazer monitorias e interferir no contato, sugerindo melhorias e argumentos para serem usados em vendas por exemplo (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.

Apresentadas, brevemente, questões relativas ao trabalho no setor de Telesserviços, a subseção a seguir abordará mudanças gerais geradas pela pandemia de Covid-19.

### **2.3. Mudanças provocadas pela Covid-19**

Os primeiros casos de Covid-19 foram identificados em Wuhan na China em dezembro de 2019, onde 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 vírus é altamente contagioso e é 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).

O escasso conhecimento sobre as formas de tratamento do vírus, aliado à inexistência de vacinas e alternativas terapêuticas específicas, foram 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, 2022), até o mês de junho de 2022, totalizavam-se 532.887.351 casos confirmados e 6.307.021 mortes em todo o mundo. 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 cidadãos), o que causou grande impacto em vários setores da economia.

Dentre as adaptações necessárias em decorrência da restrição da circulação de pessoas, destacou-se o trabalho remoto (*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 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 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 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, também, 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 desvantagens dessa modalidade de trabalho, apresentadas, por exemplo, por Filardi, Castro e Zanini (2020), Tremblay (2002) e Soares (1995) apontam como vantagens a flexibilidade de horários, a melhoria na produtividade e qualidade do trabalho, 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, baixo desenvolvimento e motivação, falta de treinamento específico, 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 o setor de Telesserviços, suas relações com o tema da saúde do trabalhador e os efeitos gerais da pandemia de Covid-19 no trabalho, a próxima seção apresentará os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresentará os procedimentos metodológicos desta pesquisa, abarcando a caracterização geral do estudo quanto à natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, a amostragem, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

A construção do conhecimento se manifesta na consciência de conhecer e é um processo dinâmico e inacabado que está sempre em transformação (TARTUCE, 2006). Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos, sendo um procedimento racional e sistemático constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a discussão dos resultados, contribuindo para a construção de conhecimento (GIL, 2007).

Este trabalho se classifica, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada, que 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”. O método qualitativo busca uma descrição detalhada de um meio social específico, e, para futuras pesquisas, contribui para a construção de um referencial, fornecendo dados para testar expectativas e hipóteses (BAUER; GASKELL, 2008).

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). Esse tipo de pesquisa se mostra apropriado quando se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses (ALYRIO, 2009).

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa consiste em um estudo de caso realizado em uma empresa de telesserviços de Montes Claros – MG. Segundo Yin (2005), o estudo de caso leva em consideração os estudos de documentos, registros de arquivos, entrevistas e relatórios. Para Gil (2007), o estudo de caso permite que o objeto estudado tenha sua unidade preservada, mesmo que o estudo esteja estreitamente ligado com o contexto onde está inserido, permitindo a explicação de variáveis complexas.

Respalhando o estudo de caso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos e livros sobre a temática. Segundo Gil (2007), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já publicados, usando a busca de artigos de periódicos e material disponibilizado na internet em vários sites, além da utilização de livros.

### **3.2 População e amostragem**

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. O referido gerente de operações tem 37 anos de idade e é graduado em Gestão de Recursos Humanos. A amostragem utilizada 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 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 8 anos destes em cargos de liderança, o que aponta que o referido respondente se mostrava uma boa fonte de informações.

### **3.3. Instrumento de coleta de dados**

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE). O referido roteiro foi elaborado pela autora, a qual já foi trabalhadora na empresa sob análise, tomando-se como referência o objetivo geral da pesquisa. A entrevista semiestruturada privilegia a obtenção de informações de forma individual, apontando condições estruturais, normas e símbolos, sistemas e valores, tudo isso por meio de um interlocutor (MINAYO, 2003). O roteiro semiestruturado de entrevista utilizado neste estudo apresentou 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 para o gerenciamento da empresa, inclusos detalhes acerca do trabalho remoto.

De acordo com Oliveira *et al.* (2016), a coleta de dados é a parte mais importante da pesquisa, em que o estudo é fundamentado pelos dados que são obtidos pelos pesquisadores. A entrevista, com duração aproximada de 30 minutos, realizou-se no dia 05 de junho de 2022 e foi 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, preconizando o 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 (site oficial da empresa).

### **3.4 Técnica de análise de dados**

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.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os resultados empíricos do presente estudo. Inicialmente, será caracterizada a empresa analisada ao nível nacional e especificamente na cidade de Montes Claros-MG. Em seguida, focar-se-á no objetivo principal da pesquisa, identificando e discutindo os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento da empresa.

### 4.1 História e caracterização da empresa

A empresa sob análise é uma empresa mineira que iniciou seus trabalhos 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 90, 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 montar um *Call Center*, passando a oferecer esse tipo de serviço a outras empresas, que não precisariam comprar equipamentos e nem contratar mão de obra para o serviço de teleatendimento (BRANCO, 2013).

Em uma entrevista para a 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 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* 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 empresa também atua na área de Consultoria e Gestão, oferecendo serviços, soluções e produtos sob medida, criando soluções inovadoras que buscam facilitar o dia a dia de milhões de consumidores.

A primeira unidade da empresa foi instalada na cidade de Montes Claros-MG em 2011, com o apoio da prefeitura, que cedeu um terreno para construção do espaço onde hoje 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.

Na cidade de Montes Claros-MG, a empresa trabalha 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*, 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 também possui regulagem de altura de assento e de braços.

Em cada unidade, há uma lanchonete parceira, onde a empresa oferece um lanche diferente a cada dia a todos os seus atendentes. Na lanchonete, também é possível encontrar opções de *marmitex*, sucos e salgados em geral, que são vendidos pela empresa Moca Café, também parceira. O espaço para lanche possui mesas e cadeiras, além de serem disponibilizados refrigeradores e micro-ondas a todos os trabalhadores. Cada unidade possui uma quantidade adequada de banheiros de acordo com as normas da NR-17 e todo o espaço é climatizado conforme a referida normatização exige. Segundo o gerente de operações entrevistado, a empresa possui, em Montes Claros-MG, aproximadamente 3.000 trabalhadores. Sob sua gerência, estão 1380 atendentes, 73 supervisores e 5 coordenadores.

Caracterizada a empresa sob análise a nível nacional e especificamente na cidade de Montes Claros-MG, a próxima subseção irá focar no objetivo principal do estudo, a saber a identificação dos efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento da empresa sob análise.

## **4.2 Análise de efeitos da pandemia de Covid-19 na empresa**

Para o gerente de operações, 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, segundo o entrevistado, 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 de enfrentamento da pandemia, 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 acima de 10Mb. 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, 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, 2022).

Ao ser questionado em relação ao apoio aos trabalhadores que iriam para o *home office*, o gestor de operações ressaltou que todo equipamento foi montado e separado individualmente 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 e cabo de internet, bem como transporte para levar esses equipamentos para as residências dos trabalhadores. Nesse sentido, verifica-se que a empresa sob análise colocou em prática a MP 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.

Um dos dois *sites* na cidade de Montes Claros-MG ficou fechado por dois meses, sendo que todos os trabalhadores que não foram designados inicialmente para o *home office* foram deslocados para o outro site localizado no Montes Claros Shopping Center, o que

colaborou, segundo o entrevistado, para a redução de 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 de 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. Nesse ponto, é relevante 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 aconteça de forma remota, todavia, não se pode olvidar que, embora o atendimento possa não ter 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 tratado 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 a sua saúde mental (LIZOTE, 2021).

Quando questionado quanto aos resultados operacionais, o gestor entrevistado afirmou que, inicialmente, houve uma queda no rendimento, que, segundo o mesmo, 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 inicialmente, este foi controlado rapidamente e, em alguns aspectos, o rendimento até mesmo 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, 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, 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, 2022).

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 e aumento do distanciamento das mesas entre si, inclusive na cantina; 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 e banheiros com maior frequência. No tocante às adaptações do trabalho presencial na empresa, percebe-se que não houve adaptações peculiares 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 às pessoas que passaram a trabalhar em suas casas (*home office*), as principais adaptações foram o suporte operacional por parte do gestor e a ajuda de custo no valor de R\$80,00 para os trabalhadores aos quais a empresa não disponibilizou serviço de internet. Verifica-se que a empresa sob análise colocou em prática a MP nº 927 também nesse aspecto, já que a MP em questão 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 NR 17, que trata das normas de ergonomia, o gerente de operações afirmou que a empresa ainda não havia conseguido cumpri-la em sua completude 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 dos gestores, 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 a 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, 2022).

A partir da fala transcrita acima, 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 foi solucionado, enfatizando a questão por meio de uma pergunta retórica. Portanto, deduz-se que, embora a pandemia de Covid-19 e o consequente 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 *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. 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, criação de grupos de gestores e trabalhadores e a loja virtual para obtenção de prêmios se adaptou, passando a fazer entrega dos itens comprados na residência dos trabalhadores.

Quando questionado acerca do principal efeito da pandemia no trabalho, este 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, passam 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, 2022).

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 destacam que as mudanças decorrentes da pandemia de Covid-19 refletiram na operacionalização dos negócios, mormente na adequação ao *home office*. Comparativamente 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.

Respalhando-se em estudos prévios e neste estudo de caso, pode-se considerar, portanto, que o setor de telemarketing 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.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi atingido, ao identificar, por meio de um estudo de caso, os efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de uma empresa de telemarketing na cidade de Montes Claros-MG e quais mudanças esta precisou implementar para se adaptar. Os resultados apontaram que adaptações foram necessárias para que a empresa permanecesse em funcionamento. 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 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.

Esta pesquisa trata dos efeitos da pandemia de Covid-19 para o gerenciamento de uma empresa de Telesserviços e dialogou seus resultados com pesquisas prévias realizadas em outros tipos de empresa. Esse entrecruzamento contribui para a discussão de um tema ainda considerado recente, haja vista que a pandemia de Covid-19 ainda não foi superada por completo no momento de elaboração deste trabalho.

A pandemia trouxe novas situações e novos desafios para a empresa e para o trabalhador, o qual sai de um ambiente totalmente controlado e passa 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 com atendentes a fim de contrapor pontos de vista e explorar especificidades destes durante o período de *home office*.

## 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. 2021.
- 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.
- ADAMUZ, M. Call Center: Uma Análise Sobre Insalubridade. **Facesi em Revista**, v. 2, n. 2, p. 1-17, 2010. Disponível em [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170808120524.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170808120524.pdf). Acesso em: 01 dez. 2020.
- ALENCAR, L. **Impactos da pandemia de covid-19 no setor de Transportes: uma análise sob a perspectiva de gestores**. 2021. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Instituto de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.
- ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- 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. 2020.
- 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>. Acesso em: 21 jan. 2021.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- ANTUNES, R. **A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. In: *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. Boitempo. São Paulo, 2006.
- 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.
- BRAGA, R. A vingança de Braverman: o infortaylorismo como contratempo. In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (orgs). **Infoproletários: degradação do trabalho virtual** (p. 59-88). São Paulo: Editora Boitempo, 2009.
- 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. 2020.

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.

BRASIL. **Portaria 3.214, de 8 de junho de 1978. Norma – Ergonomia – NR17**. Segurança e Medicina do Trabalho. 69º edição. São Paulo: Atlas, 2012.

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/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm) Acesso em: 06 nov. 2021.

CALL CENTER. **Radiografia do mercado**. [s.l.], 2018. Disponível em: <https://ranking.callcenter.inf.br/resumo/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

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.

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

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

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

CODO, W. **Educação**: Carinho e Trabalho. Petrópolis, RJ: Vozes/Brasília: CNTE: Universidade de Brasília. Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

DUTRA, R. Q. **Do outro lado da linha**: poder judiciário, regulação e adoecimento dos trabalhadores em *call centers*. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15608>. Acesso em: 17 ago. 2020.

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

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. 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, Rio de Janeiro. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>. Acesso em: 06 nov. 2021.

FREITAS, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 120f. Tese (Doutorado em

Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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. Disponível em: <https://www.cepal.org/en/publications/40301-innovation-and-internationalization-latin-american-services> Acesso em: 28 nov. 2020.

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. 2020.

INFORMATION SERVICES GROUP – ISG. **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. 2020.

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

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAMBIN, J.-J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2002.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5735>. Acesso em: 16 de jun. 2022.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid 19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, p. 71-75, 2020.

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.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATEI, L.; HEINEN, V. L. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**. São Paulo, vol. 40, nº 4, pp. 647-668, 16 out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31572020-3200>. Acesso em: 27 jun. 2022.

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. 278f. Tese Doutorado em Administração - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/publico/AlvaroAugustoAraujoMello.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2020.

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.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático.** Genebra: OIT, 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_771262.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf). Acesso em: 16 jun. 2022.

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.

OLIVEIRA, S. M. Os Trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: da ilusão à exploração. In: **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual.** São Paulo: Boitempo, 2009, p. 113-135.

OLIVEIRA, J. C. P.; MORAIS, F. A. M.; OLIVEIRA, A. L.; SILVA, G. M.; SILVA, C. N. M. O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In: III Congresso Nacional de Educação, 2016, Natal. **Anais eletrônicos do III CONEDU**, Natal: CONEDU, 2016. Disponível em <http://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/21719>. Acesso em: 29 dez. 2020.

Organização mundial da saúde – OMS. **WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard.** 2022. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

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.

PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE. [S.L.: s.n.], 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. 2021.

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. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/57083>. Acesso em 16 jun. 2022.

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

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de Pesquisa**. Ceará: UNICE – Ensino Superior, 2006.

THÉBAUD-MONY, A.; DRUCK, G. Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil. In DRUCK, G.; FRANCO, T. (Orgs.). **A perda da razão social do trabalho – Terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572006000200002>. Acesso em: 04 jan. 2021.

VOLPI, A. **A história do consumo no brasil**: do mercantilismo a era do foco no cliente. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

## APÊNDICE

### Roteiro semiestruturado de entrevista

#### Entrevista:

---

Local, dia e horário da entrevista:

---

Cargo/função:

---

Idade:

---

Escolaridade e área de formação:

---

Tempo de empresa:

---

- 1) Quantos trabalhadores a empresa possui em Montes Claros?
- 2) Qual a atividade de negócio da empresa em Montes Claros?
- 3) Na sua gerencia, há quantos coordenadores, supervisores e atendentes? Você tem conhecimento sobre a quantidade (no geral)?
- 4) Como a empresa se preparou para as diretrizes do Ministério da Saúde em relação à Covid-19? Qual o impacto na gestão no momento em que a empresa precisou se adequar, sendo que foi algo repentino sem planejamento a médio prazo?
- 5) Como se viabilizou o trabalho remoto? Quais foram os maiores desafios?
- 6) Como foi o planejamento do fechamento do MOC 3 e remanejamento dos colaboradores para MOC 1?
- 7) Por quanto tempo ficou fechado MOC 3?
- 8) Quantas pessoas foram direcionadas ao trabalho remoto? Quais os critérios de seleção?
- 9) Houve impacto financeiro para a empresa?
- 10) Houve impacto no *forecast*? Está havendo impacto atualmente? Explique.
- 11) Em relação aos procedimentos de segurança e limpeza, o que mudou?
- 12) Qual apoio as pessoas que estão em trabalho remoto estão tendo? Quais as condições referentes à NR 17?
- 13) Como está sendo a percepção dos gestores em relação ao trabalho remoto? Houve melhora ou piora no alcance dos indicadores?
- 14) A empresa pretende continuar com o trabalho remoto ou todos os atendentes vão retornar ao trabalho presencial em algum momento?
- 15) O que mudou em relação à gestão? Como os supervisores estão lidando com o distanciamento? O que os gerentes estão fazendo para ajudar seus coordenadores e supervisores em relação à gestão de equipes?

- 16) O que os gerentes estão fazendo para ajudar seus coordenadores e supervisores em relação à gestão de equipes?
- 17) Você pode explicar do que se trata a ferramenta *Robbyson*?
- 18) Como foi para vocês a parte da comunicação com as pessoas em *home office*?
- 19) Neste momento, a união dos gestores é essencial. Como você avalia a sua gestão? Está tendo apoio dos subordinados e dos chefes imediatos?
- 20) Houve demissões por conta da Covid-19?