

Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais



PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR EM TELETRABALHO:
Estudo qualitativo com Operadores de *Contact Center*

Sílvia dos Santos Pereira

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

(outubro, 2022)

Agradecimentos

Agradeço à minha filha Maria Eduarda, que apesar de ainda não compreender com clareza o sentido do presente estudo está comigo nessa jornada de vida, me aceitando não só nos momentos de alegria, mas também nas imperfeições, superações e ausências. Dedico-te todo o meu amor.

Aos meus pais, Maro e Regina, minha base, meu porto seguro, meus verdadeiros exemplos de vida e incentivadores. Vocês são minhas referências em tudo que faço, penso e almejo e responsáveis pela formação do meu caráter, da minha educação e dos meus valores. Palavras nunca serão suficientes.

Às minhas irmãs, Cíntia e Lívia, minhas melhores amigas desde a tenra idade, agradeço pela força e ajuda constante em toda a minha trajetória, pessoal e profissional.

Ao meu primo Antônio Júnior, que mais se parece irmão e não deixa transparecer que existe uma distância física entre nós, o meu agradecimento por estar sempre presente.

À querida Ana Cláudia, que se tornou parte da nossa família e tanto se empenha diariamente, agradeço por tanto afeto e dedicação.

À minha madrastra Célia, pelo carinho e tempo concedidos em todos os momentos importantes e sempre tão necessários no nosso núcleo familiar.

Ao meu cunhado Seán, pela amizade e ininterrupta prontidão para me auxiliar quando preciso.

Às amigas Carina e Janaína, por acreditarem em mim e me apoiarem no meu trajeto até aqui. Estejam certas de que amigas como vocês fazem grande diferença na vida de alguém.

Ao meu orientador, Professor Doutor Reinaldo Santos, por toda a ajuda, disponibilidade em partilhar seus conhecimentos e ainda paciência perante as minhas dificuldades ao longo deste percurso da minha vida acadêmica.

Aos operadores de *contact center* que aceitaram participar desse projeto de pesquisa e disponibilizaram parte do seu tempo para dividir suas experiências, que serviram como base para fundamentar o presente estudo empírico.

Resumo

A função do operador de *contact center* encontra-se frequentemente relacionada ao desgaste emocional. Tal facto conduz, *per se*, um impacto negativo nas relações entre os clientes e a empresa, prestadora de serviços. Com a crise sanitária global da covid-19, muitos trabalhadores, incluídos os operadores de *contact centers* dos mais diversos segmentos, foram conduzidos ao teletrabalho. Dentre as mais diversas modalidades de teletrabalho, o modelo estudado e desenvolvido durante essa pesquisa foi o denominado teletrabalho no domicílio, ou seja, aquele realizado na casa do trabalhador. Com tantos operadores a trabalhar a partir de casa levou-nos a questionamentos acerca da qualidade de vida nessa conjuntura. O presente estudo empírico vem, além de completar uma lacuna existente na literatura a respeito do tema, trazer percepções sobre o ofício desenvolvido nos *contact centers*, conceituações relacionadas produtividade, bem-estar e teletrabalho. Através de uma abordagem qualitativa foram realizadas catorze entrevistas semiestruturadas a operadores de *contact center*, no setor das telecomunicações, com experiência em teletrabalho, cuja função principal é o atendimento de chamadas e resolução de questões gerais, assim como dúvidas relativas a faturação e melhoria de produtos e serviços. Do estudo realizado observou-se que o teletrabalho foi muito bem aceite pelos operadores de *contact center* e teve como impactos positivos mais sentidos: melhor aproveitamento do tempo, redução de custos, maior oportunidade de estar com a família, mais autonomia e a sensação de conforto no lar.

Palavras-Chave: teletrabalho, *home office*, *remote working*, *telework*, *contact center*, produtividade, bem-estar, covid-19

Abstract

The role of the contact center operator is often related to emotional exhaustion. This fact leads, per se, to a negative impact on the relationship between customers and the service provider company. With the global health crisis of covid-19, many workers, including contact center operators, from the most diverse career sectors, were led to telecommuting. With so many operators working from home, it led us to questions about the quality of life at this environment. Among the most diverse modalities of telecommuting, the model studied and developed during this research was the so-called remote working, that is, the one carried out at the worker's home. The present empirical research comes, in addition to filling an existing gap in the literature on the subject, to bring perceptions about the craft developed in contact centers, concepts related to productivity, well-being and teleworking. Through a qualitative approach, fourteen semi-structured interviews were carried out with contact center operators, in the telecommunications sector, with experience in teleworking, whose main function is to answer calls and resolve general issues, as well as doubts regarding billing and improvement of products and services. From the study carried out, it was observed that remote working was very well accepted by contact center operators and the majority felt the benefits were: better productivity time management, cost reduction, greater opportunity to be with their family, more autonomy and a feeling of comfort in the work-place home.

Keywords: telecommuting, home office, remote working, telework, contact center, productivity, well-being, covid-19

Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice de figuras.....	vi
Índice de quadros.....	vi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. O Teletrabalho: Conceito e modalidades	2
2.2. Legislação pertinente ao teletrabalho	3
2.3. Benefícios e desvantagens do teletrabalho.....	4
2.4. A covid-19 e o teletrabalho	7
2.5. Os contact centers e seu modus operandi.....	9
2.6. Produtividade e bem-estar no trabalho.....	14
2.7. A produtividade e o bem-estar dos operadores de contact center em teletrabalho	17
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	20
3.1. Caracterização do Método de Investigação.....	20
3.2. Caracterização dos participantes	21
3.3. Recolha dos dados.....	23
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	24
4.1. Vantagens e oportunidades.....	24
4.1.1. Melhor aproveitamento do tempo	24
4.1.2. Redução de custos com deslocações casa-trabalho.....	26
4.1.3. Mais contacto com a família e animais domésticos	26
4.1.4. Mais autonomia na realização das tarefas	27
4.1.5. Maior concentração e conforto em casa.....	29
4.2. Desvantagens e riscos.....	30
4.2.1. Constrangimentos tecnológicos.....	31

4.2.2. Falta de espaço adequado ao teletrabalho	32
4.2.3. Falta de apoio	33
4.2.4. Sensação de solidão e falta de convívio social.....	34
4.2.5. Distração externa	35
4.2.6. Intensificação do trabalho	36
4.2.7. Falta de integração na equipa	37
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO.....	39
5.1. Limitações e sugestões para futuras investigações	41
6. Referências Bibliográficas	43
7. Anexos.....	58
ANEXO 1: Guião da entrevista.....	59
ANEXO 2: DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS (RGPD)	61
Índice de Figuras	
Figura 1 Percentagem de pessoas em situação de teletrabalho nos países da União Europeia (Eurofound, 2020).....	8
Índice de Quadros	
Quadro 1 Caracterização dos participantes.....	22
Quadro 2 Temas e códigos identificados durante as entrevistas	24

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Com o avanço das novas tecnologias da informação nas últimas décadas, e as diversas transformações na economia, o teletrabalho, mesmo quando realizado de forma ocasional, tornou-se um tema muito pesquisado. Embora não fosse lugar-comum para a sociedade em geral, o teletrabalho tomou uma maior notoriedade durante a pandemia da covid-19. Com a rápida propagação do vírus, o teletrabalho foi, para muitas empresas, uma oportunidade de minimizar os efeitos devastadores na economia mundial (Saraiva, 2020).

Diante de tal facto, muitos segmentos de mercado, que não necessitavam da presença física dos colaboradores nas sedes das empresas, adotaram o trabalho a partir de casa. Desse modo, os denominados teletrabalhadores tiveram de lidar com os desafios oriundos dessa forma de trabalhar (Candel & Arnăutu, 2021). Os operadores de *contact centers*, por não estarem entre funções ou profissões abrangidas pelas exceções do Governo (Decreto-Lei n.º 10-A/2020 do Conselho de Ministros, 2020) também iniciaram o teletrabalho. Essa súbita alteração do ambiente laboral, causada pela pandemia e a frequente associação dos operadores de *contact center* ao desgaste emocional, stresse e *burnout* (O’Brady & Doellgast, 2021) desperta-nos o interesse pela produtividade e bem-estar nesse contexto.

A produtividade e o bem-estar no trabalho são temas já abordados pela literatura em circunstância de teletrabalho (Campbell & Gavett, 2021; Chang et al., 2020). Contudo, no que concerne aos operadores de *contact center*, sobretudo à qualidade de vida nesse cenário as poucas pesquisas são escassas e aleatórias.

Diante dessa conjuntura, a presente pesquisa tem como objetivo levar à percepção sobre a produtividade e o bem-estar dos operadores de *contact centers* em teletrabalho, com a seguinte pergunta central: “O teletrabalho tem um efeito positivo ou negativo no bem-estar e produtividade dos operadores dos *contact centers*?” Baseada em uma metodologia qualitativa, recorrendo à análise temática como método interpretativo de análise de dados, as informações foram coletadas através de entrevistas semiestruturadas a operadores de *contact center*, e analisadas, em contexto de teletrabalho, consoante as dimensões produtividade, gestão do stresse e do tempo, autonomia, convívio social e conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. Após a presente introdução, inicia-se a revisão de literatura, seguida da metodologia de investigação. Adiante estão a análise e discussão de resultados e a conclusão, na qual se incluem as limitações e sugestões para futura investigação. Finalmente, tem-se as referências bibliográficas e os anexos, que contêm o guião das entrevistas e a declaração de consentimento do tratamento de dados pessoais.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O Teletrabalho: Conceito e modalidades

A designação teletrabalho ou *telecommuting* surgiu na década de 1970. A autoria do termo é atribuída ao norte americano Jack Nilles (Sakuda & Vasconcelos, 2005) frequentemente citado como o “Pai do Teletrabalho” (Medina-Giacomozzi et al., 2022). Naquela altura, o objetivo de Nilles, que trabalhava como consultor de foguetes em Los Angeles, na Califórnia, era reduzir o *commuting* (deslocações entre casa e trabalho) de forma a levar o trabalho ao trabalhador, solucionando os problemas como o tráfego urbano e a poluição atmosférica. Posteriormente a prática foi propagada em consequência da crise petrolífera e da recessão económica mundial (Silveira et al., 2015). Trata-se, desse modo, da troca do transporte físico do trabalhador pela telecomunicação (Couto & Santos, 2011), facilitada pela criação de novas ferramentas tecnológicas (Viégas et al., 2012).

Desde então são várias as conceituações trazidas pela literatura. Bergum (2009) conceitua o teletrabalho como aquele em que o labor é exercido à distância da sede da empresa, podendo ser à casa ou outro local remoto, acrescido do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como meio de auxílio nas tarefas efetivamente exercidas. Para Estrada, o teletrabalho é “aquele realizado com ou sem subordinação por meio do uso de antigas e novas formas de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em lugar específico de trabalho” (Estrada, 2017, p.11). O artigo 165º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República, 2009) - na sua versão atualizada., atribui especial ênfase aos aspetos da relação de subordinação estabelecida e ao local da prestação de trabalho e caracteriza o teletrabalho como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Malgrado a divergência relativamente a conceituação do teletrabalho, compreende-se que em todas estão presentes três elementos, quais sejam: localização física fora da empresa onde se realiza a atividade profissional; requisitos tecnológicos e um suporte para que comunicação seja feita à distância (Figueiredo et al., 2021).

Conquanto ser muito utilizada a denominação *home office* ou *home work*, oriunda da língua inglesa, como sinónimo do teletrabalho, a nomenclatura mais apropriada, dadas as conceituações acima, é o *telecommuting*, *remote working* ou *telework*, porquanto, *home office* ou *home work*, com a tradução literal, levar-nos-ia à ideia de trabalho a partir de casa, o que de

facto não se configura se pensarmos na aceção completa da expressão (Rocha & Amador, 2018).

Ultrapassadas tais considerações preliminares, e fundamentadas nas variáveis local e tempo de trabalho, tipo de contrato e competências demandadas, as mais importantes categorias de teletrabalho encontram-se sistematizadas da seguinte forma (Rosenfield & Alves, 2011):

- 1) trabalho em domicílio: é aquele realizado na casa do trabalhador (Rocha & Amador, 2018);
- 2) escritórios satélites: o trabalho é realizado em eixos pertencentes à uma empresa, localizados próximo a residência do trabalhador (Caetano & Brik, 2020; Taschetto & Froehlich, 2019);
- 3) trabalho em telecentros ou partilhados: ocorre quando empregados de várias empresas ocupam estabelecimentos em diversos pontos, fora das suas sedes, onde realizam suas atividades e partilham equipamentos entre si (Serra, 1995; Rocha & Amador, 2018);
- 4) móvel: é aquele desempenhado pelo trabalhador em qualquer local e qualquer horário, em virtude das funções que se encarrega, tais como vendas ou seguros (Rodrigues, 2011);
- 5) trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: teletrabalho realizado para empresas estrangeiras com mão-de-obra mais baixa (Redinha, 1999; Rocha & Amador, 2018);
- 6) trabalho informal ou teletrabalho misto: é o denominado sistema híbrido, em que de comum acordo empregador e empregado acordam que este último pode alternar as idas à empresa com o trabalho em casa (Rocha & Amador, 2018).

Em determinados setores de atividades, o trabalho à distância se torna incompatível. Em algumas funções, tais como dos operários fabris é imprescindível a presença física do homem. Nessa hipótese é primordial a presença física humana, com os fins de manusear, montar e transportar peças de uma produção em larga escala, sendo certo que o teletrabalho “não pode invadir a criação corpórea do produto industrial” (Redinha, 1999, p.6).

2.2. Legislação pertinente ao teletrabalho

Muito embora o teletrabalho tenha surgido em Portugal no ano de 1995, implementado pela empresa Portugal Telecom (Figueiredo et al., 2021), foi somente constituído no ordenamento jurídico no ano de 2003, através dos artigos 233.º a 243.º da Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, que aprovou o Código do Trabalho (Lei n.º 99/2003, Código do Trabalho, 2003). Posteriormente, o novo Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República, 2009) positivou os termos do Teletrabalho através dos artigos 165.º a 171.º, na subsecção V. O enquadramento legal dispõe sobre o contrato para a prestação subordinada em teletrabalho, indicando situações em que o trabalhador exerce o direito com relação a esse regime laboral.

Estabelece, ainda, sobre os instrumentos de trabalho relativamente as tecnologias de informação e comunicação, à igualdade de condições e privacidade do teletrabalhador, bem como o direito à participação e representação coletiva.

Recentemente foram aprovadas pelo Parlamento algumas alterações à legislação laboral relativamente ao teletrabalho (Lei nº 83/2021, da Assembleia da República, 2021), na sua versão atual. Tais modificações entraram em vigor a 1 de janeiro de 2022 e destaca-se:

- o alargamento do teletrabalho aos pais com filhos até aos oito anos de idade, sem necessidade de concordância do empregador, sob algumas condições específicas;
- impedimento das empresas de contactarem os empregados no período de descanso;
- reembolso aos trabalhadores das despesas relacionadas ao teletrabalho, tais como energia e internet.

Não obstante, essas últimas alterações legislativas, por ser um tema atual esperamos ainda muitas alterações ao seu formato, na medida em que novas tecnologias são implementadas assim como novas abordagens em gestão de pessoas (Fontana, 2021).

2.3. Benefícios e desvantagens do teletrabalho

A implementação do teletrabalho emerge como uma alternativa oriunda da competitividade no mundo dos negócios (Viégas et al., 2012). Concomitantemente, apresenta-se como um desafio, na medida em que há necessidade de alteração na gestão dos recursos humanos e como resultado algumas eventuais mudanças na cultura e na estrutura organizacional (Aderaldo et al., 2017).

Para além disso, Costa (2005) infere que o teletrabalhador é detentor de um perfil específico, com características próprias e definidas, tais como autonomia, segurança, confiança, independência e capacidade de gestão do próprio tempo e desse modo, as idiosincrasias do indivíduo assumem nesse contexto um papel essencial, que determinará em conjunto com outras factos, o seu resultado com sucesso enquanto teletrabalhador. De tal modo, é indicado que alguns traços da personalidade sejam apreciados no momento do recrutamento e seleção de candidatos para o teletrabalho (Nogueira & Patini, 2012).

Fontana (2021) argumenta que o teletrabalho faz parte do contexto contemporâneo, sendo resultado dos avanços tecnológicos. Indica ainda que trata-se de “uma evolução que se incrementou ao longo das eras, desde o telégrafo, fax, televisão e recentemente a Internet e dispositivos como computadores, *notebooks*, tablets e smartphones” (Fontana, 2021, p.1163).

Na literatura são vários os efeitos elencados, positivos e negativos, no âmbito de várias pesquisas realizadas, tanto para a empresa, quanto para o empregado e do mesmo modo, para a sociedade. Relativamente aos benefícios do teletrabalho, os mais abordados em favor dos empregados são:

- a economia de tempo e redução de stresse, ao evitar a intensidade do trânsito nos grandes centros (Barros & Silva, 2010; Vilarinho et al., 2021);
- a diminuição de custos com o deslocamento até a empresa (Rocha & Amador, 2018), e também com vestuário e alimentação (Almeida et al., 2021);
- o crescimento das possibilidades de trabalho para pessoas com deficiência ou mobilidade especial (Figueiredo et al., 2021);
- oportunidade para profissionais em início ou final de carreira; os mais jovens que almejam completar os estudos sem deixar de trabalhar, ou idosos na iminência da reforma (Rocha & Amador, 2018);
- mais autonomia e liberdade na forma como trabalham (Tremblay, 2002) e no fortalecimento nas decisões de cunho individual (Bucater, 2016);
- maior flexibilidade na escolha do local de trabalho para desenvolver sua função (Aderaldo et al., 2017) e na organização dos horários, com reflexos na conciliação de forma harmônica dos compromissos sociais, familiares, laborais e de lazer (Rocha & Amador, 2018).

Em sentido inverso, são relatadas usualmente algumas desvantagens para o empregado, que podem afetar a sua desenvoltura profissional ou aspetos do dia-a-dia, tais como:

- a tendência para trabalhar mais em virtude da dificuldade de disciplina do trabalhador e a complexidade em se situar nos limites do tempo, entre a vida pessoal e profissional (Barros & Silva, 2010);
- a sensação de isolamento causada pela diminuição do contacto social (Vilarinho et al., 2021);
- dificuldade na ascensão profissional (Hau & Todescat, 2018), com a consequente incerteza em promoções ou reconhecimento por parte dos superiores (Aderaldo et al., 2017);
- constrangimentos relacionados à tecnologia, tal como o acesso à internet (Tavares et al., 2020);
- ruídos na comunicação, por vezes ocasionada pela falta de sincronismo das atividades entre os profissionais da mesma empresa (Barros & Silva, 2010);

- desajustes no treinamento das equipas (Almeida et al., 2021).

Do mesmo modo, com base em investigações empíricas, é possível depreender alguns benefícios em prol das organizações empresariais, nomeadamente:

- facilidade na contratação de profissionais distantes geograficamente, mas com capacidades para exercer a função disponibilizada (Haubrich & Froehlich, 2020);
- a redução de custos corporativos, tais como espaço físico, equipamentos e manutenção (Barros & Silva, 2010);
- maior utilização das ferramentas de gestão do conhecimento (Gaspar et al., 2014);
- a diminuição do absentéismo (Pérez et al., 2002);
- aumento da motivação (Nogueira & Patini, 2012);
- maior produtividade dos trabalhadores (Filardi et al., 2020).

Com efeito, o teletrabalho pode ser igualmente uma boa opção para empreendedores que querem um grande negócio sem necessariamente dispor de um grande espaço físico para tal (Bucater, 2016).

Ademais, pode ser considerado o teletrabalho uma alternativa para recrutar jovens trabalhadores, que por muitas vezes pretendem desenvolver suas competências em empresas sem uma estrutura tradicional, que lhe permitam usufruir de certa flexibilidade nas suas rotinas, relacionadas à horários e local de prestação do serviço (Aderaldo et al., 2017).

Em contrapartida algumas desvantagens são relatadas por parte de algumas empresas investigadas, sobretudo:

- o risco de segurança no tocante aos dados e informações (Taschetto & Froehlich, 2019);
- dificuldade em recrutar profissionais com o perfil apropriado ao trabalho à distância (Bucater, 2016);
- complicações na integração entre equipas e colegas de trabalho (Barros & Silva, 2010);
- dificuldade de garantir o controlo do teletrabalhador (Rocha & Amador, 2018);
- problemas ligados à infraestrutura digital e acesso à tecnologia (Filardi et al., 2020).

O teletrabalho também surge como uma possibilidade para solucionar problemas que a sociedade enfrenta no quotidiano, como a diminuição da circulação de automóveis nos mesmos horários, nas cidades e grandes centros, que além de permitir um trânsito mais fluido para todos, causa também uma redução dos níveis de poluição e consumo de combustíveis (Eom et al., 2016; Figueiredo et al., 2021; Filardi et al., 2020).

Em compensação, para a sociedade, vislumbra-se o risco na ausência de fiscalização das condições de trabalho e os impactos económicos para o comércio de um modo em geral (Figueiredo et al., 2021; Taschetto & Froehlich, 2019). Ainda sob esse prisma da desvantagem coletiva, Rocha e Amador (2018) perfazem a necessidade de futuras pesquisas, porquanto a saúde do teletrabalhador, no que concerne à sociabilização, envolve toda a sociedade e não somente o indivíduo em si.

2.4. A covid-19 e o teletrabalho

Em dezembro de 2019 iniciou-se uma das piores pandemias mundiais, provocada pelo vírus sars-cov-2 (covid-19), com origem na China, na cidade de Wuhan (Hu et al., 2021). A declaração oficial do estado de pandemia global adveio a 11 de março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde, em virtude do rápido alastramento do vírus (World Health Organization, 2020).

Nesse âmbito, Portugal decidiu adotar a quarentena como medida de contenção, em virtude da situação excepcional de saúde pública. Destarte, o Presidente da República decretou estado de emergência, a 18 de março de 2020 (Decreto n.º 14-A/2020, da Presidência da República, 2020). Com a conseqüente aprovação do Decreto emergencial, que começou a vigorar a 22 de março, a transição involuntária em virtude das várias medidas implementadas foram sentidas no dia-a-dia dos cidadãos, tais como: o dever geral de recolhimento domiciliário com limitação da circulação em vias públicas; a suspensão parcial de atividades no âmbito do comércio a retalho e prestação de serviços; o encerramento das lojas do cidadão com manutenção do atendimento presencial mediante marcação; proibição de celebrações ou cultos de natureza religiosa (Decreto n.º 2-A do Conselho de Ministros, 2020).

Além da crise sanitária, o vírus da covid-19 gerou uma grave crise socioeconómica em todo o planeta e afetou a segurança, qualidade de vida e outros aspetos da vida humana, tal como a forma de trabalhar (Queirós & Vale, 2020). Outrossim, uma das determinações que destacou-se foi a implementação do teletrabalho obrigatório, sempre que as funções desempenhadas permitissem. Nesse cenário pandémico o teletrabalho ganhou evidência na modalidade de trabalho em domicílio (Tavares et al., 2020).

Muito embora cediço que o teletrabalho não teve origem ou se desenvolveu primariamente durante a pandemia da covid-19, tal surto acelerou uma propensão das últimas décadas (Lunde et al., 2022). A despeito de alguns países da Europa nomeadamente Dinamarca, Suécia e Países Baixos, adotarem com mais frequência essa modalidade de trabalho, Portugal

não demonstrava, até então, essa tendência (Figueiredo et al., 2021), com uma média de apenas 8% de teletrabalhadores por conta de outrem, conforme demonstrado na imagem seguinte:

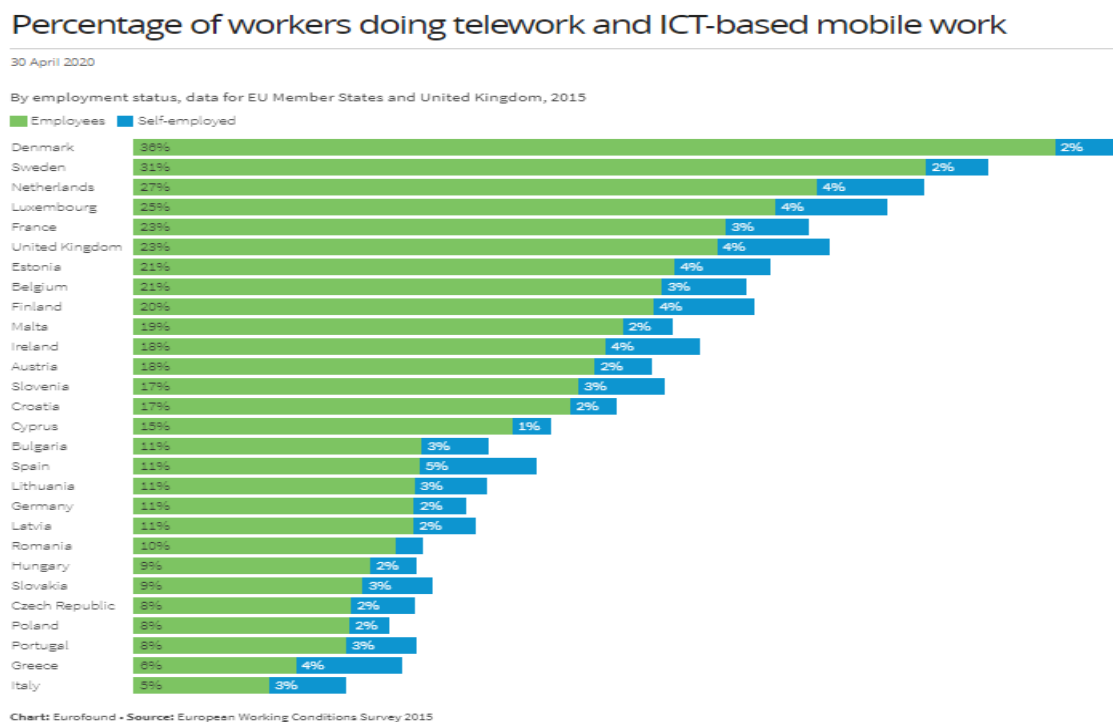


Figura 1: Percentagem de pessoas em situação de teletrabalho nos países da União Europeia. Fonte: Eurofound (2020)

Consoante dados do Instituto Nacional de Estatística, no segundo trimestre de 2020, o número de teletrabalhadores em Portugal aumentou 23,1%, ou seja, a estimativa naquela altura era de aproximadamente 1,094 milhões de pessoas em teletrabalho. Ainda, desse núcleo de teletrabalhadores, cerca de 998,5 mil (91,2%) indicou que a razão principal para o teletrabalho deveu-se à pandemia covid-19 (Barbosa, 2020).

Para além do medo e ansiedade, o contexto pandémico trouxe também, para muitos, a necessidade de conciliar o teletrabalho involuntário com as tarefas familiares. Muitos trabalhadores tiveram que lidar com o desafio de cumprir a jornada laboral a partir de casa e concomitantemente ter que administrar suas funções parentais, auxiliando os filhos nas tarefas diárias, incluídas as escolares, em virtude dos estabelecimentos de ensino migrarem para aulas no formato à distância (F. Tavares et al., 2020).

Assim, algumas associações negativas de menor produtividade dos teletrabalhadores com filhos em telescola (Ipsen et al., 2021), foram relacionadas ao espaço de trabalho inadequado (Stempel & Siestrup, 2021) e dificuldade na separação entre vida profissional e pessoal, com o conseqüente desgaste psicológico (Campbell & Gavett, 2021).

Ainda no contexto pandémico, Schmitt et al., (2021) chamam a atenção da denominada “desintoxicação digital”, ao indicar que a queda na produtividade e bem-estar do teletrabalhador, por vezes reportadas, durante a pandemia, podem estar relacionadas ao uso em excesso das ferramentas digitais, empregadas nas tarefas organizacionais em si e/ou como substituto da interação social. A substituição parcial por tarefas “não digitais” é um dos comportamentos associados a essa medida de “desintoxicação digital”, de modo a diminuir por parte dos teletrabalhadores as sensações de sobrecarga cognitiva e excesso de pressão sobre as tarefas laborais.

Já a pesquisa desenvolvida por Kitagawa et al. (2021) sugere que os declínios da produtividade identificados possam estar relacionados a preparação inadequada para o teletrabalho associada ao choque repentino da pandemia.

Mesmo com todos os entraves, alguns benefícios reportados pelos trabalhadores, tais como a isenção de deslocamento no trânsito, menos distrações e mais oportunidades de inovação (Campbell & Gavett, 2021) podem ser considerados interessantes para que os empresários a partir dessa conjuntura ponderem a adoção do teletrabalho, que pode inclusive ser fator primordial quando da retenção de talentos (Barbosa, 2020).

A covid-19 impôs novos desafios em contexto laboral e deu origem a possibilidades antes ignoradas ou pouco conhecidas para os trabalhadores e mesmo que de forma involuntária mostrou seus benefícios e desvantagens, diante de muitas variáveis. Também foram criados elementos para que as empresas pensem no teletrabalho como uma nova oportunidade de desempenho e produtividade. Destarte “fica evidente que o teletrabalho se assume como uma mais-valia para a economia e as empresas do século XXI” (Figueiredo et al., 2021, p.1437).

2.5. Os contact centers e seu modus operandi

O denominado *call center* ou central de chamadas/atendimento é componente de muitas empresas prestadoras de serviços públicos ou privados, e pode ser definido como “uma operação dedicada na qual empregados que utilizam computadores atendem chamadas telefônicas de entrada – ou saída – processadas e controladas por um sistema de distribuição automática de chamadas (ACD)” (Taylor & Bain, 1999, p.102). Além do sistema ACD (*Automatic Call Distribution*), que faz essa canalização automática para os operadores em espera, conta-se igualmente com o designado IVR (*Inter-active Voice Recognition*), que encaminha as chamadas em conformidade com rotas predefinidas, assegurando o atendimento mais apropriado aos clientes de acordo com a estratégia organizacional (Sá & Sá, 2014).

Distinguem-se os *call centers* dos *contact centers* por serem os primeiros adstritos às interações de voz, enquanto os últimos contêm uma composição *lato sensu*, inseridos no contexto outros tipos de comunicações além das chamadas telefônicas, como *email*, *chat online*, SMS, aplicação de mensagens e redes sociais (Madruga, 2009). Em tal distinção está imbuída uma evolução de conceito em telecomunicações, oriunda sobretudo da implementação da tecnologia da internet (Płaza & Pawlik, 2021). Consequentemente, os *contact centers* são conhecidos como sucessores dos *call centers*, posto que esses últimos fornecem apenas o suporte telefónico (Andrade et al., 2020).

A função do colaborador, que assiste como intermediário das relações empresa e cliente carece de regulamentação legal específica, porém recebe pela literatura as mais variadas denominações, entre as quais teleconsultores ou gestores (Buscatto, 2002), agentes telefónicos (Del Bono & Yaquina, 2008), funcionários de contacto (Sá & Sá, 2014), operadores de telemarketing (Venco, 2006) ou apenas operadores (Roque, 2013).

No contexto de um *contact center* diferenciam-se as chamadas em *inbound* e *outbound*. Nas primeiras, que são denominadas também de recetivas, os operadores aguardam o contacto por parte dos clientes reais ou potenciais. Naquelas designadas *outbound* ou ativas os clientes, igualmente reais ou potenciais, são contactados proativamente através de ligações manuais ou automáticas para execução de campanhas de marketing (Paiva et al., 2015).

Os *contact centers* substituem os atendimentos *face to face* e são vistos como uma porta de entrada para a relação cliente e empresa, onde são direcionadas insatisfações, dúvidas, elogios ou sugestões (Vasconcellos, 2010), para além de desempenharem, a depender do contexto, um papel primordial e estratégico na fidelização dos clientes (Andrade et al., 2020).

Com uma presença importante na economia global, os *contact centers* integram os mais variados ramos de atividade e em diferentes países (Mocelin & Silva, 2008). São muitos os segmentos no mercado económico, público ou privado, que detêm em sua estrutura essa central de atendimento ao cliente, nomeadamente setores como telecomunicações, energético, saúde, seguros, editorial, banca, logística e companhias aéreas. Segundo dados da Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC), entre os anos de 2019 e 2021 o setor cresceu 53,1% e encontra-se, em livre desenvolvimento na economia nacional (Moreira & Miranda, 2021).

Os operadores dispõem de um *script* fornecido a seguir com uma estrutura através de programas e aplicações de *softwares*, de modo que todas as chamadas feitas e recebidas são registadas e gravadas, assim como o tempo de tratamento das questões, avaliação do resultado das ligações e o eventual tempo excedido pelo atendimento (Venco, 2006).

Subsistem várias métricas, também denominadas como *kpi* (*Key performance indicator*), empregadas em *contact center* como modo de avaliação do desempenho do operador e o resultado da satisfação do cliente, a depender das regras de cada organização. Algumas estão associadas ao processo de atendimento enquanto outras estão relacionadas ao resultado da chamada atendida (Andrade et al., 2020; Płaza & Pawlik, 2021). Na era da implementação de tecnologias de inteligência artificial em soluções para *contact center* demonstra-se imperativo a otimização constante desses *Kpi*'s, que definem a eficiência do sistema e traduzem-se em lucros e custos para toda a empresa (Płaza & Pawlik, 2021). Alguns dos mais pontuados *Kpi*'s são:

- 1) O tempo médio de cada atendimento (TMA), que é um indicador da duração da chamada (Andrade et al., 2019);
- 2) O tempo médio de espera (TME) para o cliente ser atendido (Andrade et al., 2019);
- 3) A resolução da primeira chamada (FCR/*First Call resolution*), que como a própria expressão indica mensura a taxa de resolução da questão na primeira interação com o cliente (Płaza & Pawlik, 2021);
- 4) A satisfação do cliente ao final de cada chamada atendida, a ser avaliado através de uma pesquisa realizada *a posteriori*, podendo ser denominado C-SAT (*Customer satisfaction*) (Płaza & Pawlik, 2021) ou VOC (*Voice of the customer*) (Xin-wei et al., 2011).

Nos *contact centers*, os operadores são divididos por equipas organizadas por um supervisor, também denominado *team leader*, que faz parte de uma base hierárquica com uma estrutura pré-estabelecida de funcionamento interno. Dentre as funções dos supervisores estão gestão das pausas, atualização das chamadas em curso e motivação das equipas (Venco, 2006). Para além dos operadores e supervisores ainda é possível contar com outros colaboradores importantes para o fechamento da estrutura dessas centrais de contacto, tais como os formadores (Ramos & Afonso, 2017) coordenadores, auditores, monitores de qualidade, analistas de planeamento, técnicos de programação e informática e outros cargos de gestão (Andrade et al., 2019).

Sá e Sá (2014) afirmam que os operadores em *contact center* são detentores de papéis protagonistas nas empresas, posto que o trabalho com êxito é desencadeante na satisfação dos clientes. Desse modo, mesmo que o conhecimento dos produtos da empresa tenha seu papel importante dentro do contexto organizacional de um *contact center* as denominadas *soft skills* são mais valorizadas no momento do recrutamento de candidatos a eventuais vagas de trabalho.

As competências comportamentais, tais como comunicação verbal, empatia, resiliência e motivação tendem a ser privilegiadas quando comparadas as competências técnicas (Thompson et al., 2001).

As funções realizadas são altamente monitoradas (Sá & Sá, 2014) e como os operadores das linhas de atendimento, não possuem um “cartão de ponto” para comprovar o início das funções laborais diárias o controlo da assiduidade se faz quando do *login* no sistema informático da empresa, que confirma a presença do operador na sua Posição de atendimento - P.A. (Venco, 2006).

Através de um banco de dados fornecido por um sistema informatizado o operador tem acesso às informações do cliente (Cossalter & Venco, 2006) e com a necessidade de proteger o direito à informação por parte do consumidor, adveio o Decreto-Lei n.º 134 a estabelecer o regime jurídico para a prestação de serviços das centrais de atendimento telefónico (Decreto-Lei n.º 134/2009 do Ministério da Economia e da Inovação., 2009). Dita norma legal é originalmente composta por doze artigos e entrou em vigor a 29 de novembro de 2009. Ficaram regulamentadas regras gerais de atendimento, emissão de chamadas, prestação de informação, transparência, práticas proibidas, além das contraordenações e suas respetivas fiscalizações, sendo que essas últimas tiveram revogações aos seus dispositivos através do Decreto-Lei n.º 9/2021, de 29 de janeiro, que aprovou o Regime Jurídico das Contraordenações Económicas, com o intuito de uniformizar esse regimento e estabelecer limites mínimos e máximos na fixação de coimas (Decreto-lei n.º 9/2021 do Conselho de Ministros, 2021).

É muito frequente a associação dos serviços de *contact centers* a algumas características tayloristas (Chambel & Castanheira, 2010), especialmente o denominado neotaylorismo, que é oriundo da adaptação do modelo original por via da introdução das tecnologias da informação e comunicação com os novos processos de gestão. O sistema de gestão originalmente implementado por Frederick Winslow Taylor, ganhou destaque em virtude da criação de um protótipo que visava garantir a eficácia e eficiência das organizações. Assim, eram criadas condições para aumentar os níveis de produtividade. Em contrapartida os funcionários recebiam recompensas coerentes com o trabalho e esforço desempenhado. Taylor era o defensor da produtividade e rentabilidade máximas (Peaucelle, 2020). A similaridade surge com relação aos modelos organizacionais, nomeadamente com relação a divisão do trabalho, a produção automatizada e os efeitos desencadeados nos colaboradores (Santos & Marques, 2006), o controlo dos tempos, movimentos no ciclo de trabalho e seleção científica dos trabalhadores (Mocelin & Silva, 2008). Nesse sentido, Grenier (2004) afirma que embora dotados de

características peculiares do taylorismo há uma tendência em asseverar pela emergência de um novo modelo produtivo nos *contact centers*.

As organizações que têm na sua constituição os denominados *contact centers* geram grande interesse nos investigadores e académicos e já foram âmbito de vários estudos e pesquisas aprofundadas, nomeadamente nos seguintes contextos: motivação (Luamba, 2016), satisfação (Sá & Sá, 2014), absentéismo (Dias, 2005), *burnout* (Freitas et al., 2019), apoio das chefias (Martins, 2018), *turnover* (Connell & Harvey, 2004; Van der Aa et al., 2012), liderança (Andrade et al., 2019), carreira (Ramos & Afonso, 2017) e vínculo contratual (Almeida, 2014).

Os constantes relatos de stresse e ansiedade, síndrome do pânico e/ou *burnout*, além de outras enfermidades, algumas associadas à falta de ergonomia, tais como perda ou redução de visão e audição, lesões músculo-esqueléticas, muitas delas graves, relacionadas a má postura, que podem ocasionar doenças por esforços repetitivos ou distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho desempenhado (Santos et al., 2018), despertam a atenção dos pesquisadores em virtude da preocupação com a qualidade de vida dos seus colaboradores, que são participantes ativos do processo produtivo (Taylor & Bain, 1999).

Para além de todas as peculiaridades desta função de operador, que são contingenciais causadores de abalos físicos e psicológicos, Venco (2006) pondera sobre a capacidade desses colaboradores se adaptarem as idiosincrasias de cada cliente a toda chamada atendida e ressalta que a percepção que muitos têm nesse ambiente laboral é da infantilização, que se traduz no sentimento de serem participantes de um ambiente similar ao escolar, sustentado pelas regras de autoridade e distribuição hierárquica.

Lima (2007), assevera que a exaustão emocional na vida dos operadores de *contact center* é um ciclo vicioso a comprometer a produtividade das organizações porquanto o abalo psíquico de cada operador advém de condições de trabalho desfavoráveis. Logo, esses profissionais ao constatarem o seu baixo desempenho se abalam cada vez mais com a hipótese de serem demitidos.

Por outro ângulo, muitos operadores sobrecarregados tanto emocionalmente como fisicamente, ao invés de se atemorizarem com uma eventual demissão solicitam proativamente a saída da empresa (Venco, 2006), e essa rotatividade de empregados é fator prejudicial aos clientes que preocupa a economia e as empresas. Na medida em que novos recrutados recebem formação há um intervalo de tempo antes que eles possam iniciar suas funções no mesmo padrão de atendimento que os anteriores, com experiência de trabalho, e essa lacuna pode diminuir a qualidade do serviço produzido. Esse é um dos motivos pelo qual é fulcral o investimento na melhoria e na qualidade do trabalho nos *contact centers* porquanto o inverso,

ou seja, a ausência de investimento é geradora da rotatividade dos operadores. Assim, as ações de melhoria são influenciadoras na satisfação no trabalho e no comprometimento afetivo e a qualidade no trabalho dos *contact centers* contribui para a redução dos índices de rotatividade (Van der Aa et al., 2012).

O bem-estar dos operadores pode aumentar as despesas custeadas pelas empresas. Entretanto, mesmo quando aliado ao desempenho não são considerados objetivos incompatíveis em um *contact center* (Holman, 2004). Algumas pesquisas demonstraram que algumas práticas de G.R.H./Gestão de Recursos Humanos podem amenizar as consequências negativas nesse contexto organizacional (Gonçalves-Candeias et al., 2021; Holman, 2004). Castanheira e Chambel (2010), após investigação empírica, afirmam estar entre tais práticas de G.R.H. o investimento em programas de formação inicial e contínua para fins de atualização dos operadores de conhecimentos essenciais para o desempenho da função, que pode ser aliado a novas formas de participação dos operadores na descentralização de tomadas de decisão.

2.6. Produtividade e bem-estar no trabalho

Ao longo dos anos foram desenvolvidos vários conceitos para a produtividade (King et al., 2014). Rattner (1967, p. 53) conceituou a produtividade como “uma medida que avalia a eficiência e a racionalidade das atividades econômicas”, e ponderou que mensurar a produtividade é fulcral para avaliar o desempenho da empresa, bem como adotar planos estratégicos de melhoria, quando necessários.

Nesse diapasão, os índices de produtividade têm sido empregados pelas organizações tanto como forma de avaliar e acompanhar o desempenho dos trabalhadores, como aumentar o lucro das empresas. Cada organização adota um modelo próprio para gerir a produtividade (King et al., 2014). O centro de produtividade do Japão indica que “produtividade é minimizar cientificamente o uso de recursos materiais, mão de obra, equipamentos etc., para reduzir custos de produção, expandir mercados, aumentar o número de pessoas empregadas, lutar por aumentos reais de salários e pela melhoria do padrão de vida no interesse comum do capital, trabalho e consumidores” (King et al., 2014, p. 163).

As organizações, no afã de se destacarem e garantirem uma melhor competitividade no mercado econômico estão constantemente em busca de novas estratégias. Habitualmente o diferencial competitivo se traduz predominantemente através da diminuição de custos, adaptação de planejamentos, segurança na qualidade dos serviços prestados e reconhecimento dos colaboradores da empresa (Luiz et al., 2019).

Nesse sentido, algumas metodologias, que se complementam, tais como *kaizen* e *lean*, têm sido adotadas, nas organizações (Costa, 2018), como meio de aumentar a produtividade através da simplificação do sistema (Singh & Singh, 2009).

O método *Kaizen*, tem origem japonesa e significa “mudar para melhor”. Desenvolvida durante muitas décadas e alicerçada no sistema de produção do Grupo Toyota, foi apresentada ao mundo ocidental em 1985, por Masaaki Imai, fundador do *kaizen Institute*. A metodologia possui uma abordagem sistemática para atingir resultados superiores no mundo dos negócios e pode ser introduzida em qualquer segmento empresarial. A implementação dos princípios *kaizen*, que são: conhecer o cliente; deixar fluir; ir onde os factos acontecem/gemba; empoderar pessoas e sê transparente, refletem-se na produtividade das organizações, na qualidade e relações trabalho-gestão (Kaizen Institute, 2022).

Esse método ou filosofia, como também é intitulado, pressupõe a adoção de medidas para uma melhoria contínua, através da participação de todos os colaboradores da empresa a iniciar-se com pequenas novidades até que mudanças consideradas inovadoras e ousadas sejam conquistadas (Hernández-Romero, 2020).

O método *Lean Manufacturing*, *Lean Production* ou Gestão Enxuta, assim como o *Kaizen*, também tem origem no Japão e surgiu na década de 40, através do Sistema Toyota de Produção quando Kiichiro Toyoda e Taiichi Ohno implementaram mudanças para produção de fluxo contínuo aliadas a variedade de ofertas de produtos. O objetivo do método é reduzir o custo e evitar o desperdício com a criação de valor perfeito para o cliente. A aplicação do pensamento enxuto começa por indagar ao cliente o que precisa ser resolvido. Essa ação inicia-se com o trabalho inovador e com as pessoas que o fazem através de experiências incessantes que buscam qualidade, com redução de tempo, esforço e custo. Os princípios *Lean* dispõem de uma estrutura holística, que permite o progresso e aperfeiçoamento de produtos e serviços de forma eficiente e eficaz. Desse modo, priorizar pessoas, trabalhar em equipa, perceber antes de praticar e sincronizar os fluxos de trabalho estão dentre os princípios norteadores *Lean*, que possibilitam o alcance do crescimento almejado (Lean Institute, 2022).

As técnicas *lean* além de oferecem vantagens competitivas podem ser vistas como uma estratégia de sobrevivência para as empresas (Gupta & Jain, 2013).

Enquanto o conceito *Kaizen* almeja uma melhoria contínua, o *Lean* tem como cultura o crescimento de valor ao cliente com redução de custos (Costa, 2018). Embora com conceituações diversas há quem adote tais práticas em conjunto, a indicar que tratam-se de métodos que se complementam (Ismael, 2015). Kumar et al. (2018, p. 2688) conceituam a

denominação *Lean-Kaizen* como a “eliminação contínua de desperdícios por meio de pequenas e pequenas melhorias”.

Para além destes métodos considerados eficazes na melhoria da produção, também relaciona-se a produtividade organizacional ao bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho (Akroyd et al., 2006).

O bem-estar no trabalho é um tema que merece ser estudado. *A priori*, surge essa necessidade de reflexão, por uma questão ética, porquanto envolve os interesses dos empregados, por vezes esquecidos. Ademais, as empresas que se envolvem nessa temática obtém maior desempenho dos empregados e reduzem os custos do negócio (Guest, 2017). Nesse sentido, Page e Vella Brodrick relacionam o bem-estar dos colaboradores com o sucesso organizacional (citado por Rossi et al., 2020).

Não existe na literatura um consenso sobre a conceituação do bem-estar no trabalho. O bem-estar no trabalho possui ampla abordagem e carece de uma identidade conceitual em virtude das variadas definições destinadas ao tema e da sua amplitude etimológica (Pantaleão & Veiga, 2019).

Habitualmente é comum associação do bem-estar no trabalho à satisfação no trabalho, como se sinônimos fossem (Grant et al., 2007). Contudo, a satisfação no trabalho precede o bem-estar no trabalho e têm conceitos diversos (Santos, 2021), porquanto a satisfação está alinhada com o entendimento que os trabalhadores têm do significado do que fazem, com a responsabilidade que experimentam com os resultados do seu trabalho e pelo conhecimento que têm sobre os mesmos (Sá & Sá, 2014). Assim, o bem-estar no trabalho pode ser considerado algo muito além que uma mera satisfação, está ligado à qualidade de vida no trabalho (Freitas et al., 2019).

Os protótipos investigativos incluem na conceituação de bem-estar no trabalho as dimensões psicológica, física e social (Grant et al., 2007). No enfoque psicológico estão inseridos o bem-estar hedónico, este ligado à subjetividade das experiências de afetos positivos e negativos de cada um e o bem estar eudemónico, auferido pelas metas de vida do trabalhador (Hirschle et al., 2019). O bem-estar físico encontra-se associado à saúde do empregado, incluída a exaustão e o stresse relacionados ao próprio labor (Guest, 2017). Por último, o bem-estar social, está associado as interações coletivas que o indivíduo possui no ambiente corporativo (Santos, 2021).

Na conceituação de Paschoal e Tamayo (2008, p. 16) o bem-estar no trabalho surge “como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas

de vida”, e nesse conceito incluem as teorias hedonista e eudemónica em conjunto com aspetos afetivos e cognitivos.

Muitas práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ser utilizadas para aumentar o bem-estar no trabalho. O modelo da vitamina de Warr (citado por Guest, 2017) elenca nove precedentes do bem-estar no trabalho, quais sejam:

- oportunidade de controlo, sobre as tarefas e resultados;
- oportunidade de uso de habilidades, com melhor aproveitamento das competências;
- variedade no trabalho, com o intuito de evitar a monotonia;
- oportunidade de contacto interpessoal;
- metas geradas externamente, que deem sentido ao esforço laboral;
- clareza nas informações;
- recompensa financeira satisfatória para garantir o sustento;
- segurança física;
- posição social valorizada, reconhecida pelos demais como importante no contexto organizacional.

Paschoal e Tamayo (2008) levaram à cabo investigação, com o intuito de validar uma escala de aferição do bem-estar no trabalho, que além de servir como suporte em futuras pesquisas científicas, também é capaz de contribuir para reconhecer as consequências primordiais desse bem-estar. Os resultados ratificaram a estrutura do bem-estar no trabalho divididas em afeto e realização/expressividade e também no facto de que o ambiente laboral é ambiente cercado de realizações da felicidade pessoal.

2.7. A produtividade e o bem-estar dos operadores de contact center em teletrabalho

Especialmente nos *contact centers*, em que grande parte do stresse advém do nível do trabalho emocional, se faz necessária a inserção de princípios que auxiliem na gestão das emoções e incentivem o envolvimento dos trabalhadores com a empresa. A tendência é que a insatisfação do trabalhador no ambiente laboral produza efeitos negativos para os clientes e para a organização. Logo, o bem-estar dos operadores de *contact centers* torna-se crucial para a saúde destes e sucesso do negócio (Akroyd et al., 2006).

Reiteradas pesquisas na literatura afirmam que o teletrabalho é frequentemente associado ao aumento da produtividade e bem-estar dos trabalhadores (Figueiredo et al., 2021). Uma das justificativas válidas para esse aumento na produtividade é que os trabalhadores

desfrutam da autonomia e flexibilidade oriunda do teletrabalho, que permite a escolha do melhor horário e porque que não se distraem facilmente com os colegas (Nakrošienė et al., 2019).

Em março de 2020, em virtude da situação pandémica, oriunda da covid-19, cerca de 90% dos operadores de *contact centers* deram início de forma involuntária ao teletrabalho. Nesse âmbito, emergem muitas indagações se esse modelo de trabalho, adotado durante a pandemia permanecerá como regra, exceção ou até em formato híbrido (Moreira & Miranda, 2021).

Nos *contact centers* alguns tópicos carecem de análise específica no âmbito do teletrabalho, já que os benefícios e as desvantagens reportadas são relativos nessa conjuntura, em virtude de características peculiares da função, algumas positivamente e outras no sentido inverso.

A flexibilidade é uma característica frequentemente relatada quando o assunto é teletrabalho e merece ser abordada (Aderaldo et al., 2017). Pode ser vista sobre o prisma da melhor conciliação de horários e períodos de trabalho assegurando uma melhor gestão de tarefas (Figueiredo et al., 2021), além da maleabilidade para a realização de ações de cunho particular e facilidade de escolha do local da prestação de trabalho (Aderaldo et al., 2017).

A premissa de que os teletrabalhadores salvaguardam-se da benesse da flexibilidade nas tarefas, com definição dos próprios horários de modo a assegurar uma gestão autónoma dos afazeres, não pode ser corroborada a tais operadores, posto que, a assiduidade laboral é registada no instante em que introduzem seu acesso no sistema operacional, demonstrando que estão aptos a fazer e/ou receber chamadas (Venco, 2006). Esse registo da presença do operador também pode justificar-se para a não aplicação, *in casu*, de uma desvantagem mencionada em teletrabalho, que é o aumento na carga ou jornada de trabalho (Barros & Silva, 2010). Nesse sentido, o operador de *contact center* não se encontra propenso ao acúmulo de tarefas quando em teletrabalho, por estar longe da sede e no seu espaço de privacidade, porquanto esse teletrabalhador está sujeito a esse mencionado registo de presença, através do sistema operacional, que apesar de acarretar uma monitoria constante está adstrita apenas ao período em que o operador se encontra conectado.

Outra vantagem referida com frequência no teletrabalho é a conquista da autonomia sobre seus próprios negócios (Tavares, 2017). Relacionada a proatividade, a autonomia requer do colaborador uma dedicação no planeamento de suas tarefas (Aderaldo et al., 2017). Ser autónomo no trabalho significa ter liberdade “no exercício das funções e na realização das tarefas” (Kovács, 2006, p.41).

Para Gonçalves-Candeias et al., (2021) os operadores de *contact centers*, com roteiro a ser seguido e tarefas repetitivas dispostas com divisão estrutural e monitoramento constante não podem ser desencadeantes de autonomia. Contudo, ressalta que observou em um estudo realizado, uma sutil diferença, na percepção de autonomia entre os operadores de *front-office* dos *back-office*. Esses últimos, que contrariamente aos primeiros desempenham funções administrativas, sem contacto direto com o cliente tinham um breve aumento na autonomia para resolução das questões operacionais.

O stresse que envolve essas funções desempenhadas nos *contact centers*, com impacto no bem-estar laboral e no desempenho justifica a importância da implementação de estratégias que promovam a saúde mental desses operadores (Correia & Espassandim, 2022).

O teletrabalho pode apresentar-se para as empresas como opção estratégica de atuação (Figueiredo et al., 2021), já que investir no bem-estar no trabalho é o mesmo que investir na produtividade (Correia & Espassandim, 2022). Como bem ponderado por Cook et al. (citado por Sá & Sá, 2014), os operadores dos *contact centers* são intermediários da conexão entre empresa e cliente e o bem-estar desses operadores é, na maioria das vezes um precedente relevante no contentamento dos clientes. Conhecer as convicções desses operadores, com base na sua própria experiência, sobre a produtividade e bem-estar no teletrabalho, tema contemporâneo, permite que as organizações empresarias que atuam nesse segmento reforcem planos estratégicos de melhoria, o que concomitantemente, contribui para o bem-estar dos operadores de *contact centers*, em teletrabalho, reduzindo os impactos sobre o stresse, *burnout* e outras doenças associadas, comuns na função.

Aliado à importância prática do tema demonstra-se na literatura lacunas relativamente a essa matéria, ressaltando a necessidade de estudo complementar teórico. Algumas investigações perquiriram a produtividade (Yole, 2015) ou o bem-estar (Vilarinho et al., 2021) no teletrabalho. Outras, focaram-se na produtividade (Silva & Carvalho, 2020) , no bem-estar (Holman, 2004) ou até mesmo no nível de satisfação (Sá & Sá, 2014) dos operadores de *contact centers*, sem contudo, abordar o teletrabalho. Desse modo, relativamente a esse contexto em específico, do teletrabalho nos *contact centers* e os efeitos na produtividade e bem-estar, denota-se que as poucas pesquisas empíricas existentes não traduzem o sentido a que buscamos discorrer nessa dissertação.

Nessa linha de raciocínio, urge ressaltar que o presente estudo tem o seu enfâse na modalidade de teletrabalho domiciliário, isto é, aquela pelo qual o trabalhador presta serviços à empresa contratante a partir da sua residência e não na sede da empresa.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Caracterização do Método de Investigação

A metodologia adotada seguiu a abordagem qualitativa. Na abordagem qualitativa o elemento humano é peça essencial, pelo que a análise de dados depende essencialmente da capacidade e estilo do investigador (Gil, 2008). A abordagem qualitativa ampara-se no raciocínio indutivo e ocupa-se de uma abordagem interpretativa e naturalista do tema em estudo (Fortin, 1999).

A abordagem qualitativa demonstrou-se mais adequada para a investigação, porque permite que os investigadores estudem os factos em seu ambiente natural de ocorrência. Trata-se de uma integralidade de práticas materiais e interpretativas que transformam o mundo em uma sucessão de representações utilizadas pelos investigadores com o objetivo de assimilar melhor o tema que está ao alcance destes (Denzin & Lincoln, 2006). Por conseguinte, considera-se que há um “vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa” (Kauark et al., 2010, p.26). Já a pesquisa de abordagem quantitativa difere-se por fixar o pesquisador à “descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social” (Prodanov & Freitas, 2013, p.60). Essa abordagem utiliza-se de recursos estatísticos, é quantificável através de números e encarrega-se de factos mensuráveis e delimitados (Kauark et al., 2010).

Assim, a abordagem qualitativa justifica-se em virtude do caráter subjetivo associado ao tema em análise, da necessidade de conhecer a conexão dos operadores de *contact centers* com o teletrabalho e da forma como exprimem sensações de bem-estar e produtividade nessas circunstâncias, prescindindo, *in casu*, de uma preocupação centralizada na representatividade estatística.

Para a análise dos dados foi adotada a análise temática, que é uma metodologia de análise qualitativa que permite reconhecer, observar, interpretar e narrar padrões. Este método permite a sintetização detalhada dos dados obtidos e possibilita ao investigador a interpretação dos fenômenos que estão sob investigação. Os dados são categorizados, o que facilita a captura de conceitos essenciais na amplitude do conjunto de dados (Braun & Clarke, 2006).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A entrevista é uma técnica de coletas de dados bastante utilizada como meio de obtenção de dados investigativos que permite obter informações mais aprofundadas no tocante ao comportamento

humano. Para além disso dispõe de maior flexibilidade, posto que é dado ao entrevistador a oportunidade de elucidar dúvidas e divergências porventura existentes (Gil, 2008).

O facto de as entrevistas serem semiestruturadas indica que a despeito conduzidas por questionamentos principais que dizem respeito a pesquisa em si, pode contar, de forma concomitante com novas interrogativas, fruto de novas suposições que surgem à medida que as respostas são fornecidas pela parte entrevistada. Esse tipo de entrevista dá margem a uma certa liberdade para explorar a área de interesse e obter mais informações a respeito da área investigada (Triviños, 1987).

No tocante aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória. As pesquisas exploratórias têm como finalidade “aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (Marconi & Lakatos, 2003). As perguntas dirigidas aos entrevistados objetivaram compreender as suas perceções sobre a produtividade e o bem-estar no teletrabalho, enquanto operadores de *contact center*. Por meio da análise de literatura e a demonstração de associação frequente a produtividade e bem-estar no trabalho, surgiu a inclinação pela investigação das dimensões flexibilidade, grau de autonomia, jornada de trabalho, stresse e conciliação entre a vida privada, social e laboral.

Partindo da premissa base de que a função dos operadores dos *contact centers* é imbuída de stresse e ansiedade e de que o teletrabalho, dotado de benefícios e desvantagens, pode demonstrar-se como um aliado ou um inconveniente ao bem-estar no trabalho e na produtividade, pretendemos, fundamentalmente, perceber qual a perspectiva dos operadores com base na sua própria experiência.

O objetivo nuclear desta investigação passa, essencialmente, por perceber de que forma o teletrabalho se expressa na produtividade e bem-estar dos operadores dos *contact centers*. E assim, o estudo estruturou-se em torno da seguinte pergunta de partida: O teletrabalho tem um efeito positivo ou negativo no bem-estar e produtividade dos operadores dos *contact centers*? A partir desta questão central foi construído um guião de entrevista para perceber as oportunidades e dificuldades, assim como a questão da gestão do stresse no teletrabalho para os operadores de *contact centers*.

3.2. Caracterização dos participantes

Muito embora tenham sido realizadas o total de dezasseis entrevistas, as efetuadas com os identificados por E6 e E9 foram suprimidas, posto que os entrevistados demonstraram uma

parca disponibilidade de tempo, em virtude dos seus afazeres particulares, para contribuir com o projeto de pesquisa. Assim sendo, o total de participantes é composto por catorze entrevistados, profissionais de *contact center*, com experiência recente em teletrabalho, em virtude da pandemia da covid-19, sendo que todos já tiveram outrora experiência com o trabalho presencial.

Com o propósito de ir ao encontro dos objetivos desta investigação, os entrevistados foram previamente selecionados, levando em conta a categoria profissional, sendo todos os entrevistados operadores de um *contact center*, de uma grande empresa, atuante em Portugal, na área de telecomunicações e entretenimento. De acordo com o relatório integrado anual da organização, divulgado no final do ano de 2021, o grupo comportava 1829 colaboradores e um volume de faturação anual de 144,2 milhões de euros.

Assim, a organização se faz presente em todo o País e, com o objetivo de desenvolver negócios de multimédia, têm entre as atividades mais exploradas os serviços de telefonia fixa e móvel; serviços de televisão, incluída a produção de canais por subscrição; acesso à internet; exploração de salas de cinema; prestação de serviços de engenharia e consultoria na área dos sistemas de informação.

Todos os entrevistados participantes trabalham na sede situada no Porto, em uma linha de apoio denominada pela empresa como “primeira linha”, cuja principal atividade dos entrevistados é atender chamadas de natureza *inbound* e tratar assuntos relativos a faturação, acordos de pagamento, melhoria de produtos e serviços, registo e resolução de avarias, rastreio de encomendas, dentre outros.

A investigadora contactou diversos supervisores com quem tinha trabalhado em empresa de *contact centers*. Através deles conseguiu a participação de vários operadores para a realização das entrevistas. Todos os entrevistados foram informados sobre os objetivos do estudo e de que sua participação era voluntária, confidencial e anônima. No quadro subsequente, é apresentada uma breve caracterização de cada participante:

Quadro 1
Caracterização dos participantes - Perfil dos operadores

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado civil	Filhos	Agregado familiar	Habilitações Académicas
E1	33	F	solteira	1	3	Pós-graduação
E2	38	F	casada	3	5	Licenciatura
E3	46	M	divorciado	1	1	Licenciatura

E4	41	F	casada	1	3	Mestrado
E5	28	F	solteira	0	2	Licenciatura
E7	60	F	casada	1	4	Licenciatura
E8	37	F	solteira	0	1	Licenciatura
E10	33	M	solteiro	0	1	Licenciatura
E11	44	F	casada	3	4	Licenciatura
E12	25	M	solteiro	0	2	12º ano
E13	43	M	casado	1	4	Licenciatura
E14	30	F	solteira	0	2	Licenciatura
E15	39	F	casada	1	3	Pós-graduação
E16	35	F	solteira	0	1	Licenciatura

Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados coletados nas entrevistas.

3.3. Recolha dos dados

As entrevistas foram realizadas *online*, em data e horário da preferência dos operadores, através das aplicações *zoom* e *whatsApp*, por meio de chamadas de vídeo, nos meses de abril e maio de 2022. Na ocasião das entrevistas e em consequência do levantamento das restrições impostas pelo Governo em virtude da situação pandémica, os operadores estavam a trabalhar em sistema híbrido, alternando um mês em teletrabalho e outro mês nas instalações da empresa. Com exceção dos entrevistados E1 e E8, todos os outros relataram que foi a primeira experiência com o teletrabalho.

Após suprimidas as entrevistas dos participantes E6 e E9, com duração de 7 e 8 minutos, respetivamente, tiveram as demais uma duração agregada de 3 horas e 18 minutos, sendo que a entrevista mais curta durou 11 minutos e a mais longa durou 25 minutos. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos operadores, transcritas e, ato contínuo, codificadas para facilitar a organização e significação das muitas informações compartilhadas. A concordância dos participantes ficou corroborada através da assinatura à Declaração de Consentimento, conforme síntese constante no anexo 2, de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados/RGPD.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente investigação tem como intento primordial perceber, sob o prisma dos operadores de *contact centers*, acerca da produtividade e bem-estar na função, quando em teletrabalho. Em resultado da aplicação da análise temática ao conteúdo das entrevistas realizadas, foram identificados os temas e códigos que se apresentam de seguida e consoante sintetizado pelo quadro a seguir.

Quadro 2	
<i>Vantagens e oportunidades</i>	<i>Desvantagens e riscos</i>
<ul style="list-style-type: none">• Melhor aproveitamento do tempo• Redução de custos com deslocações casa-trabalho• Mais contacto com a família e animais domésticos• Mais autonomia na realização das tarefas• Maior concentração e conforto em casa	<ul style="list-style-type: none">• Constrangimentos tecnológicos• Falta de espaço adequado ao teletrabalho• Falta de apoio• Sensação de solidão e falta de convívio social• Distração externa• Intensificação do trabalho• Falta de integração na equipa

Fonte: elaboração própria, de acordo com os dados coletados nas entrevistas.

4.1. Vantagens e oportunidades

Os participantes, ao partilhar suas experiências, demonstraram entusiasmo pelas chances proporcionadas pelo teletrabalho, pelo que foram identificados os seguintes códigos:

- melhor aproveitamento do tempo;
- redução de custos com deslocações casa-trabalho;
- mais contacto com a família e animais domésticos;
- mais autonomia na realização das tarefas;
- maior concentração e conforto em casa.

4.1.1. Melhor aproveitamento do tempo

Os participantes consideram que o teletrabalho permite “melhor aproveitamento do tempo”. Foram elencadas oportunidades de leitura, até mesmo em alguns intervalos ou pausas de trabalho, além de uma maior facilidade para a prática do desporto: “*Para contact center, se está um dia tranquilo, com poucas chamadas, estando em casa, consegue-se ler um livro ou se distrair de outra forma (...) Mal termina o trabalho já está mais relaxado, já está em casa, e*

tem a vantagem de ir fazer uma atividade física (...) A vantagem de estar em casa é encerrar o horário e não ter a deslocação, não ter esse trabalho, ter o conforto de almoçar em casa, descansar na hora do almoço. Para mim a vantagem de estar em casa é muito melhor em relação a desvantagem do teletrabalho.” (E1)

“Não ter de perder tempo em arranjar-me, ter de preparar as coisas, em apanhar autocarros, em sair depois da hora, de estar stressada, porque a chamada devia ter acabado, para ir ainda para casa. Isso dá-nos uma sensação de felicidade e bem-estar e acabamos por ser mais simpáticos com o cliente. Estou mais disposta a ouvir as reclamações de forma melhor.” (E5)

“Sou uma pessoa muito dedicada ao desporto. Eu poderia ter sempre aqueles dias de jogar futebol com os amigos, e em teletrabalho era muito mais fácil porque eu não teria que perder uma hora em trânsito, em transportes, para poder vir a casa e depois ter que ir ao campo de futebol, ao ginásio, onde quer que fosse.” (E13)

O participante E10 ressaltou que o facto de não perder tempo no deslocamento para a sede da empresa é benéfico pelo facto de substituir o momento de locomoção por algo a ser feito em benefício próprio e não para o empregador: *“Eu considero horário de trabalho o horário que eu tenho de estar disponível para a empresa. Então antes de eu sair de casa, aliás, quando eu saio de casa com direção a empresa eu já considero horário de trabalho embora não seja pago por isso, mas eu já considero horário de trabalho porque estou ali a disposição deles e não posso fazer nada nesse tempo. E em casa muito pelo contrário, eu já ganhei ali umas duas horas que não estou à disposição deles. Embora eu não ganhe por essas horas eu não estou a fazer nada por eles, não estou disponível para eles, eu posso fazer qualquer outra coisa.”* Sob outro enfoque, é possível perceber pelas palavras ali emanadas que o participante considerou que a jornada de trabalho presencial com mais horas do que as contratadas, já que o trajeto até a empresa é considerado por si como período de trabalho, porém não remunerado.

O tempo aproveitado por se estar em teletrabalho, já foi relacionado a uma oportunidade de melhoria na vida do empregado (Kazekami, 2020) inclusive com a redução do stresse, ocasionado muitas vezes, pelo tempo perdido no trânsito (Nohara et al., 2010). Outrossim, um estudo desenvolvido por Kitagawa et al. (2021) relacionou a redução do tempo gasto para se preparar ou deslocar ao local de trabalho à uma melhoria no sono dos teletrabalhadores. Nesse sentido, o tempo que o trabalhador se locomove até a sede do trabalho presencial pode ser aproveitado em benefício próprio para mais horas de repouso e descanso, quando em teletrabalho. Outros estudos relacionam o aproveitamento do tempo a atividades de lazer ou domésticas (Pabilonia & Vernon, 2022).

No relato dos participantes depreende-se que as associações benéficas do teletrabalho com o fator tempo tem sido muito aclamada, a ir de encontro com resultados de uma pesquisa realizada na Europa, recentemente, com um universo de 5748 trabalhadores (Ipsen et al., 2021), em que confirmou-se a questão do tempo como um dos maiores benefícios quando o assunto é teletrabalho.

4.1.2. Redução de custos com deslocações casa-trabalho

A redução de custos com deslocações, foi mencionada pelos participantes como uma vantagem do teletrabalho: “*Não tens esse tempo de deslocação e esse custo financeiro (...)*” (E1) “*Não tens aquela preocupação ter que sair de casa a horas. Podes até dormir mais um bocado, tem de estar mais à vontade em casa e não gastas dinheiro com transporte.*” (E12)

Alguns estudos já associaram o custo com locomoções casa-trabalho como um aliado ao teletrabalho (O’Brien & Aliabadi, 2020), já que o teletrabalhador deixa de arcar com as despesas de viagem; como transporte público ou combustível, estacionamento e até portagens (Figueiredo et al., 2021). Esse benefício também foi exteriorizado pela participante E7, que assim explanou: “*Não gastas dinheiro com transporte. E transporte nesse momento tá caríssimo e tu não vais gastar porque não precisa de sair de casa. Não tens de gastar gasolina, não tens que ter parking. Não, nada, é tudo no fundo, é lucro.*”

A diminuição dos custos gerados pela redução do uso dos meios de locomoção, para o empregado, depara-se a uma das vantagens relatadas para a sociedade, que é uma melhoria na qualidade da atmosfera e no meio ambiente, ao gerar, sobretudo o declínio da emissão de gases de efeito estufa e da poluição do ar (Shabanpour et al., 2018), para além da diminuição dos resíduos do escritório (Oliveira, 2020). Inclusive, no combate a pandemia covid-19, em todo o mundo houve uma considerável diminuição da poluição atmosférica ocasionada pela diminuição do fluxo de transportes terrestres e aéreos (Tavares et al., 2020) e Portugal surge como o maior país da Europa onde há essa diminuição, conforme estudo idealizado por Myllyvirta e Thieriot (2020), com menos de 58% em dióxido de azoto e menos 55% em partículas finas.

4.1.3. Mais contacto com a família e animais domésticos

A chance que o teletrabalho proporciona de maior contacto com a família e animais domésticos também foi valorizada. Uma das participantes relatou a facilidade de estar mais

próxima de seus filhos, do cônjuge e dos animais de estimação. A participante E1 indicou que o teletrabalho lhe concedeu a possibilidade de desfrutar da companhia da filha ainda muito pequena: *“No meu caso, eu tive uma filha agora. É a vantagem de poder estar em casa com a minha bebé.”*

“O facto de estar em casa, de estar perto da família, dos bichinhos, dos gatos, dos cães, isso facilitou imenso (...) é muito vantajoso estar perto dos filhos, ter ali o marido, ter mesmo o cão, o gato, estar ali mais tempo.” (E11)

“Buscar o meu filho, por exemplo. Tive mais oportunidades de estar com o meu filho, por estar em teletrabalho, do que se estivesse a trabalhar no escritório (...) O teletrabalho pra mim só traz vantagens. Pelo menos pra mim que quer mais convívio com a família e com os amigos.” (E13)

Tais excertos evoluem em direção a algumas pesquisas recentes que sinalizaram relatos de teletrabalhadores que depreenderam uma maior vantagem de convivência com a família, justamente por estarem a trabalhar a partir de casa (Kitagawa et al., 2021). As falas dos participantes denotam um contentamento e não uma sobrecarga, que por vezes é demonstrada na ocasião de convivência próxima e conciliação de interesses de teletrabalhadores com o núcleo familiar (Lemos et al., 2021). Assim, além do teletrabalho evitar o desperdício do tempo com os trajetos até a empresa e de volta para casa, propicia aos teletrabalhadores oportunidades de desfrutar de mais ocasiões no ambiente doméstico (Saragih et al., 2021).

Recentemente, um estudo desenvolvido por Junça-Silva et al. (2022) relacionou o bom desempenho no teletrabalho à proximidade física e o apego emocional dos cães com seus donos. Os resultados mostraram que o teletrabalho teve um impacto positivo com maior relevância para os que possuíam animais de estimação, de modo que a presença dos bichos demonstra ser um elemento de apoio no enfrentamento dos stressores no trabalho e aumenta o desempenho profissional, tornando o dia mais produtivo.

4.1.4. Mais autonomia na realização das tarefas

Diversos excertos demonstraram que a mudança do local de trabalho do “centro” para casa depreendeu-se como uma oportunidade de desenvolvimento de uma maior autonomia com relação às tarefas desempenhadas, muitas vezes justificadas pela dificuldade do apoio presencial. Os participantes relataram uma maior proatividade em teletrabalho e identificaram mais iniciativa nas tarefas profissionais: *“Trabalhar de forma remota fica-se mais sagaz para a vida profissional, não é? Porque sozinho a gente tem que se virar.”* (E3)

“Sentes a obrigação de procurar por si só. Isso ajudou bastante. Hoje me sinto mais confortável em realizar mais atividades que não tenho tanto conhecimento porque eu sei onde buscar, eu sei onde ir, eu sei procurar, e não tenho ali aquela facilidade que é só ir ali ‘olá colega, como eu faço isso aqui?’.” (E10)

Essa independência observada pelos operadores tem estrita relação com a capacidade de realizarem as tarefas que têm de realizar, sem a ajuda de terceiros, conforme exposto pela participante E5: *“Sinto que a nível de autonomia tivemos de ser muito mais desenrascados, não havia tanto apoio, tanto suporte.”*

Até mesmo com relação a produtividade, relata a participante E4 que se sentiu melhor a trabalhar em casa e justifica como causa a maior liberdade para exercer suas tarefas e menor controlo da chefia no trabalho longe do centro: *“De casa a cobrança é menor da parte da minha chefia e eu fico mais a vontade, sinto-me mais confortável para potencializar os meus resultados.”*

Diversamente do exposto pelos entrevistados, constatou um estudo de caso em um *contact center* de uma empresa de telecomunicações, ao avaliar os níveis de satisfação dos funcionários de contacto que a dimensão menos percebida nessa função de operador seria a autonomia, posto que esta se prende ao grau de liberdade do indivíduo no trabalho exercido, além de se relacionar com a independência com que este realiza o seu trabalho (Sá & Sá, 2014).

Muito embora a autonomia não seja considerada uma característica típica desse tipo de função é possível perceber, através dos trechos das falas dos participantes que o teletrabalho, para alguns, suscitou um estímulo para tal. Pelo relato da participante E8, percebe-se que o avanço na conquista da autonomia tornou-se mais acessível em virtude da ausência de suporte pessoal, dos superiores ou dos demais colegas de trabalho: *“Antigamente, quando estavas presente, tinham os apoiadores que eram altamente diretos. As pessoas vinham à P.A. e tiravam as nossas dúvidas, ajudavam e agora é tudo por telefone. Então muitas vezes a linha fica parada, não se atende ali a linha de apoio, então acaba que a gente tem uma autonomia maior para definir o que é que a gente vai fazer naquele atendimento ao cliente.”*

Trabalhos que atribuem mais autonomia aos trabalhadores estão relacionados a melhores resultados e *engagement* (Beckel & Fisher, 2022). Assim, a autonomia é relatada de forma positiva ao teletrabalhador (Stempel & Siestrup, 2021), porém exige por parte deste uma “postura mais proativa” (Aderaldo et al., 2017, p.517). Por outro lado, requer da organização responsabilidade com a criação de ferramentas que simplifique essa autonomia (Barros & Silva, 2010).

Tremblay (2002) ao asseverar que o grau de autonomia é determinado na maneira como são tomadas as decisões em fazer o teletrabalho, demonstra através de um estudo qualitativo, que muito embora os trabalhadores realizem o mesmo trabalho na empresa ou em casa, a autonomia é mais notória no teletrabalho, porquanto adquirem nessa condição, novas competências, adquiridas através da gestão solitária dos procedimentos adequados.

4.1.5. Maior concentração e conforto em casa

Alguns participantes mencionaram uma maior concentração durante o teletrabalho. O desconforto causado pelo ruído característico dos *contact centers*, em virtude das chamadas atendidas pelos diversos operadores também foi identificada. Relacionaram tal facto como uma desvantagem ao trabalho presencial o que gera, a *contrario sensu*, o silêncio do lar como um aliado.

“Acho que stressa-me mais se eu estiver no call center com muita gente do que estar sozinha em teletrabalho. Stressa-me menos. Mas cada caso é um caso. Stressa-me mais estar no call center, com muita gente, muita confusão. Se estiver em casa, estou sossegada, não estou nada stressada.” (E7)

“Eu não gosto não é porque eu tenha problemas de convívio com outras pessoas. Eu sempre trabalhei com outras pessoas, mas por conta do trabalho em si. É um trabalho muito stressante e estar ali naquele meio de muitas pessoas ouve-se vozes, vozes e vozes e vozes (...) Em casa eu estou quietinha (...) Aí eu consigo me concentrar de facto naquilo ali que estou a fazer.” (E14)

O facto de estarem sozinhos, sem a presença próxima dos colegas de trabalho foi identificado pelos participantes E2 e E10 ainda como uma vantagem para a produtividade.

“Em relação a resultados, eu me sinto mais a vontade em casa, de fazer aquilo que é proposto. Eu tenho menos dificuldade, não sei se por estar só. Não ter vergonha, por exemplo, de oferecer um produto, de insistir. Estar sozinha no meu ambiente eu acho que influenciou positivamente nos meus resultados.” (E2)

“Eu me sinto muito mais a vontade sozinho do que estar num ambiente com muitas pessoas (...) Em contacto com as outras pessoas, ali, os pares, os colegas de trabalho, que estão ali ao teu lado. Acaba que tu tens que ter mais formalidade. Tens que ter mais cuidado com as palavras que tu vais usar, com o tom de voz. Enfim, é a questão comportamental mesmo, comportamento dentro do seu ambiente sozinho é completamente diferente no ambiente onde estás com muitas

peças (...) Por isso, nesse trabalho de *call center* eu gostava de trabalhar somente em casa.”
(E10)

É possível assimilar através dos relatos dos participantes, que a quietude do lar, ao invés da confusão de vozes, característica nas salas de *contact center*, ganhou um espaço em suas vidas profissionais. Os diálogos síncronos expressos das mais variadas formas pelos diversos operadores, fez com que os participantes valorizassem o benefício do silêncio ocasionado pelo teletrabalho. O ambiente de trabalho em um *contact center*, em virtude do número de trabalhadores em um mesmo espaço e ao alto som gerado pelos atendimentos das chamadas é um ambiente considerado mais hostil e com conflitos intrínsecos às relações no trabalho (Biasi & Souza, 2006)

Kitagawa et al. (2021) aponta que “o teletrabalho permite um ambiente mais silencioso que pode facilitar um maior foco no trabalho” (p.18). A realização de um estudo, no âmbito de três organizações no Reino Unido apontou que a maioria dos entrevistados descreveu seus lares como um ambiente de menos distrações quando comparados a área física em que trabalhavam na empresa. Nesse sentido, o teletrabalho ocasiona mais atenção por parte dos trabalhadores já que o afastamento do ambiente organizacional e das atividades paralelas ali desencadeadas, como telefonemas ou conversas paralelas entre colegas acaba por favorecer o foco nos resultados. Os entrevistados ainda relacionaram a atenção a algumas atividades específicas, nomeadamente a escrita de documentos e a avaliação de grandes volumes de dados (Kelliher & Anderson, 2010).

Bloom et al., (2015) relacionam o benefício do teletrabalho a tarefas que exijam maior concentração e relatam que na investigação que realizaram com 16.000 funcionários de um *call center* houve um aumento do número de chamadas atendidas por operados por cada minuto trabalhado, o que ocasionou uma melhoria no desempenho dos teletrabalhadores. Tal facto foi atribuído, pelos próprios funcionários, às condições de trabalho mais silenciosas por estarem em casa. Foram relatadas melhores disposições para ouvir os clientes o que fez com que os pedidos fossem processados mais rapidamente.

4.2. Desvantagens e riscos

Os participantes também referiram diversos aspetos negativos associados ao teletrabalho. As desvantagens e riscos proporcionados pelo teletrabalho geraram os seguintes códigos que se apresentam de seguida:

- constrangimentos tecnológicos;

- ausência de espaço adequado ao teletrabalho;
- falta de apoio;
- sensação de solidão e falta de convívio social;
- distração externa;
- intensificação do trabalho;
- falta de integração na equipa.

4.2.1. Constrangimentos tecnológicos

Avárias nos equipamentos, constrangimentos relacionados à falta ou quebra da internet, assim como impasses no sistema informático foram relacionados pelos participantes como um motivo de mal-estar ou desconforto. Relatos de contrariedades e má gestão na resolução das avarias, dificuldades tecnológicas e operacionais quando o trabalho é desenvolvido na morada do trabalhador foram sintetizados através dos seguintes excertos:

“Eu acho que a maior dificuldade é mesmo o sistema, porque no prédio se tens algum problema com o seu computador troca de computador e pronto. E tem sempre alguém lá pra te auxiliar com relação a parte técnica da manutenção do equipamento. Em casa não. Em casa se o seu computador der problema, paciência.” (E1)

“Outras vezes podia ser um problema técnico com o nosso computador, com a internet. Lá resolvia-se na hora. Em casa há sempre aquela dúvida, mas será que houve mesmo erro ou é da tua internet ou computador? Ou fostes tu que fizeste esse erro? Reportar erros era muito mais difícil.” (E5)

“O equipamento que eu utilizava da empresa infelizmente avariou. Um outro dia foi o rato do computador. Isso causava dor de cabeça. Tinha que ir até a empresa resolver, perdia horas e como no meu horário de trabalho estava a resolver essas pendências tinha que compensar o horário de trabalho depois, em um turno que não era o meu.” (E15)

Mediante o relato dos participantes percebe-se que o constrangimento tecnológico oriundo do uso da internet ou dos equipamentos à distância não era por si só o único percalço. Também tinham de enfrentar outros problemas que as avarias ocasionavam. As consequências geradas, conforme relatado, relacionava-se à perda de tempo, que por vezes gerava uma compensação da jornada de trabalho em horário diverso ao praticado pelo operador, como também ter que lidar com a desconfiança dos superiores a duvidar se realmente estes estariam a enfrentar infortúnios técnicos, consoante mencionado pela participante E5.

A literatura já havia identificado a precariedade de recursos de infraestrutura de apoio como um aspeto negativo do teletrabalho (Ipsen et al., 2021). Jaakson e Kallaste (2010) em investigação realizada constataram ainda que muitas vezes os teletrabalhadores têm como encargo a responsabilidade sobre os equipamentos que utilizam durante o trabalho, e habitualmente também lhe são atribuídos os ônus pela sua conservação. Tavares et al. (2020) identificou em recente estudo que a ausência de recurso de infraestrutura de apoio, tal como a internet, foi uma das grandes dificuldades encontradas no dia-a-dia dos teletrabalhadores. Sugere, assim, um preparo prévio para resguardar o bem-estar dos profissionais e ressalta a importância dos cursos de formação adequados em tecnologia, para que os teletrabalhadores possam trabalhar de forma mais competente.

4.2.2. Falta de espaço adequado ao teletrabalho

O desafio em que trabalho e lar disputam o mesmo espaço foi relatado por dois entrevistados que tiveram mais dificuldade de se ajustar a ausência de local apropriado.

“Talvez se eu tivesse um ambiente apropriado, seria diferente. Fecharia aquela porta ali de um escritório e acabou. Mas não, como eu trabalho dentro do meu quarto eu acho que a separação dessa questão psicológica, já que o nosso trabalho realmente é muito cansativo psicologicamente, me causou grandes transtornos em relação a isso. Eu acho que foi o que pesou mais (...) Porque eu não tenho um ambiente adequado para o teletrabalho. Então o meu stresse aumentou porque eu não consigo me desligar totalmente do ambiente que é o contact center, não é um ambiente fácil, então realmente ele me ocasionou danos nessa parte (...) Estou a me adaptar bem ao híbrido. Eu acho que para o meu caso que não tenho um ambiente favorável total para o teletrabalho essa questão de sair por um momento, nem que seja por 30 dias me dá um refresh.” (E2)

“O facto de não dispor de um espaço próprio para trabalhar dentro de casa dificultou-me um bocado. Eu trabalhava na sala. Também tivemos a questão da pandemia. Eram todos dentro de casa, trancados ao mesmo tempo. Tudo acontecia e dificultava-me a concentração. Em alguns momentos era custoso e eu tratava de despachar logo o cliente.” (E15)

O teletrabalho acarreta uma nova situação familiar (Abbad et al., 2021). O compartilhamento com outras pessoas das mesmas instalações, sem um espaço físico específico destinado exclusivamente ao trabalho foi reportado pelos participantes como fonte de dissabor. Para as participantes E2 e E15 a confusão de fronteiras gerada pelo facto de não disporem de um recinto próprio para trabalhar em casa trouxe transtornos psicológicos e desgaste emocional.

De acordo com Stempel e Siestrup (2022) o ambiente ou espaço de trabalho inadequado é uma das piores desvantagens do teletrabalho. A ausência de privacidade no espaço físico torna-se um problema, posto que a morada se torna também parte da empresa (Fontana, 2021).

Uma pesquisa de cunho qualitativo desenvolvida no Reino Unido, por Basile e Beauregard (2016), identificou táticas utilizadas por teletrabalhadores de sucesso para estabelecer limites entre trabalho e casa, com a elaboração não só de fronteiras físicas, mas também comportamentais, temporais e comunicativas. A organização de planos para compor essa linha divisória demonstra-se significativa para o equilíbrio das relações profissionais e pessoais, evitando o desgaste emocional e reduzindo os conflitos a que os teletrabalhadores estão constantemente sujeitos. Tais limites, eventualmente, podem demonstrar-se através de simples práticas que demonstrem o fim do dia de trabalho, como desligar equipamentos ou guardar materiais à que o trabalho está relacionado (Beckel & Fisher, 2022).

4.2.3. Falta de apoio

Relativamente ao apoio, propriamente dito, os participantes do estudo identificaram a falta do mesmo como uma dificuldade. Essa dificuldade relatada não era adstrita somente à chefia, ou seja, aos supervisores, mas também incluía o apoio dos colegas mais experientes e demais colaboradores da empresa.

“Estamos mais longe da equipa e nós trabalhamos em equipa, os objetivos de um também são todos relacionados com a equipa, ou seja, os objetivos individuais influenciam os objetivos do grupo, de equipa. O facto de estarmos longe não conseguimos perceber o que estamos a ajudar, em que medida é que podemos estar a trabalhar melhor para a equipa. O facto de estarmos longe dos nossos chefes, dos supervisores, do apoio direto, uma dúvida qualquer que tenhamos, tínhamos logo lá um alguém para nos ajudar (...) Estás só com o cliente. Não tens o apoio imediato, suporte do grupo para as relações. Por exemplo, as reuniões de equipa, é tudo à distância, o apoio é todo a distância, demora sempre muito tempo. Tens de estar a pensar não só nas chamadas, mas também em logar-te a mil aplicações, porque uma é da equipa, a outra de supervisores, sabes. É muito mais trabalhoso estar sozinho do que estar a trabalhar no edifício.” (E2)

A participante E16 além de relatar a dificuldade de acesso ao apoio também exteriorizou o facto de a presença física dos colegas servir como um suporte ou até mesmo aprendizado, técnico ou comportamental, na ocasião trabalho presencial: *“A ajuda na verdade fica um pouco mais difícil porque é só por mensagem. Então demora, porque tem muita gente que pede ajuda.*

Então o apoio em casa é um pouco pior (...) Por ser por mensagem fica um pouco mais complicado de explicar alguma coisa, de mandar mesmo o que a gente quer, qual é a nossa dúvida. Isso no centro é muito mais fácil (...) ver outras pessoas atenderem, pessoas que atendem até há mais tempo do que eu torna-se uma vantagem, de captarmos dicas, de como as pessoas fazem, como as pessoas falam, algumas dicas mesmo do sistema em si. Por vezes não só de tratamento, não só da conversa em si, nas formas diferentes que a gente tem de fazer o processo.”

A participante E5 sentiu que a falta de apoio dos superiores, com o passar do tempo, gerou uma queda na produtividade: *“À medida que o tempo passou em teletrabalho, os meus resultados diminuíram. Não tinha o chefe ali, sempre em cima a dizer ‘olha, devias ter feito isso, já apresentaste ou não apresentaste?’ Havia menos pressão física, mais mensagens e emails, e isso acaba por nos dispersar a atenção, tínhamos de responder ao email, tínhamos de provar que estávamos a apresentar, e tudo eletronicamente. Pra mim os resultados desceram por causa disso.”*

Outrossim, o participante E12 opinou que a falta da presença física dos superiores relacionada ao teletrabalho tende a influenciar negativamente nos resultados, nomeadamente se os operadores, daqui para frente, não voltarem mais ao edifício, sede da empresa. *“Se for sempre, permanente, em teletrabalho, os resultados são piores, porque lá está, ficas mais relaxado, com menos pressão da supervisão e a longo prazo o relaxamento fica exagerado e então os resultados baixos.”* (E12)

Destarte, os participantes demonstraram-se enfraquecidos com a falta do apoio pessoal a que estavam habituados, tanto dos supervisores como dos próprios colegas mais experientes. Essa ausência de suporte já foi identificada como consequência das limitações tecnológicas, que não enviam ao operador uma assistência em tempo real (Bloom et al., 2015). Por conseguinte, Figueiredo et al. (2021) sugerem que a implementação do teletrabalho pode implicar uma forma diferente de liderança por parte das organizações. Isto posto, a distância física e a ausência de feedback imediato por parte da chefia, quando em teletrabalho, induz a elaboração de novas estratégias de apoio que possam minimizar essa carência do auxílio presencial no dia-a-dia laboral.

4.2.4. Sensação de solidão e falta de convívio social

Diversamente dos que preferem trabalhar no silêncio do lar, muitos participantes relataram a falta que faz as salutares horas de encontro na empresa e lamentaram esse aspecto negativo do teletrabalho e a conseqüente sensação de isolamento social.

“Antes tinha aquele contacto social. Depois íamos beber alguma coisa, jantar com a equipa ou o pessoal do trabalho, saía dali, ia fazer alguma coisa e hoje em dia não. Então fica muito afastado, as pessoas não têm mais aquela empatia, elas não se encontram mais, não tem mais aquele núcleo no trabalho e essa é a desvantagem social. Eu acho que no social não tem vantagem nenhuma, acaba por atrapalhar.” (E1)

“Estar ali, dia após dia, sempre com aquela rotina, com aquela solidão, por assim dizer. Nós falávamos, mas era à distância e à distância, faltava aquilo que as palavras não dizem, não é? Visualmente, ver a pessoa, a forma como está a comportar-se, ter ali um apoio, as vezes um cafezinho, um almoço, desabafarmos, dizer ‘olha, aconteceu-me isso, o que tu fazias no meu lugar?’ ‘Olha, acreditas que isso me aconteceu?’. Já ias com outra motivação a atender na parte da tarde ou depois do almoço.” (E5)

A importância da qualidade das relações sociais no trabalho já foi associada à saúde mental dos trabalhadores (Rydstedt et al., 2012). Uma investigação realizada por Spilker e Breugh (2021) demonstrou que o sentimento de isolamento do teletrabalhador está associado a um nível mais baixo de desempenho no trabalho. Inversamente do que seria considerado saudável, é possível depreender que o teletrabalho deixa para os participantes um vazio relativamente aos encontros de convívio, dentro e fora do espaço físico da empresa. O sentimento manifestado pela ausência de relação pessoal foi relacionado pelos participantes como um aspecto negativo desencadeado pelo teletrabalho, acarretado por vezes, pela falta de partilha entre colegas (Barros & Silva, 2010; Figueiredo et al., 2021), comum no distanciamento físico. Para além da falta da presença física no quotidiano profissional, nos recintos da empresa, os participantes revelaram uma insatisfação ocasionada pela ausência das confraternizações que se estendem ao período pós-laboral, como saídas para jantares ou conversas triviais, significativos para o bom desempenho e motivação no trabalho.

4.2.5. Distração externa

Distrações externas, nomeadamente afazeres do lar, ruídos ou até mesmo interferências que vêm de fora, foram ademais relatadas pelos participantes como um obstáculo a ser vencido. *“Eu não conseguia sequer parar para fazer almoço e estar a trabalhar. Eu não conseguia ir ao fogão sequer. Por isso, tinha que gerir muito bem a minha vida. É como se estivesse no*

escritório, eu era obrigada a fazer aquelas horas e não conseguia ausentar-me dali. E a gente se estivesse presencialmente era precisamente a mesma coisa, e se calhar tínhamos mais liberdade: ‘Olhe, posso me levantar para ir, não sei aonde?’ Aqui não, em teletrabalho a gente não consegue fazer isso. Eu tive muitas alturas, queria ir à cozinha para ver se tinha alguma coisa ao lume e não conseguia, porque não era senhora de gerir o meu tempo, porque estava a trabalhar e tinha que cumprir com os horários.” (E7)

“Barulhos externos, especialmente porque nós estamos em chamada, não é? É complicado ter ali um animal a ladrar ou a miar, a campainha a tocar.” (E11)

“O desafio é manter o ambiente calmo em casa (...) havia sempre aquele alguém que tocava lá à porta ou fazia alguma chamada para casa.” (E13)

A distração com o ambiente familiar vivenciada pelos teletrabalhadores já foi relatada em outra pesquisas, como uma desvantagem para estes e para a própria empresa (Hau & Todescat, 2018; Taschetto & Froehlich, 2019). Os acontecimentos fora do controlo a que o ambiente doméstico está sujeito, podem tirar a concentração no trabalho e interferir nos resultados profissionais. Tal desvantagem encontra-se em sentido oposto ao benefício relatado pelos participantes inerente à uma melhor concentração no silêncio do lar. Um relato curioso diz respeito à participante E7, que demonstra contentamento e reporta melhor concentração por estar a trabalhar em casa e concomitantemente indica ser uma desvantagem as distrações externas à que está sujeita, nomeadamente as tarefas domésticas que precisa gerir.

Uma pesquisa de cunho quantitativo realizada no Chile (Medina-Giacomozzi et al., 2022) identificou como distrações ao teletrabalho as tarefas domésticas e a responsabilidade com crianças. Para os investigadores conciliar trabalho e família é um dos grandes desafios apresentados pelo teletrabalho, especialmente pelas mulheres. Por essa razão é indicado haver um planeamento prévio para que o desenvolvimento das atividades ocorra com fluidez. Além disso, competências socio emocionais perfazem-se necessárias para as relações pessoais e profissionais e demonstram-se como aliadas no intuito de impor limites na comunicação entre esses domínios (Abbad et al., 2021).

4.2.6. Intensificação do trabalho

A maioria dos participantes relatou que não fez prolongamentos de horários, além da jornada ou se sentiu pressionado para tal pelo facto de estar em teletrabalho. As exceções foram os participantes E2, E3 e E4 que sentiram que trabalharam mais do que deveriam.

“No ano passado eu fiz hora extra quando estava em teletrabalho. Esse mês já pediram, e para mim já é mais difícil fazer hora extra não estando em casa. Eu perco muito tempo em transporte. (...) Em casa não, fica mais fácil, eu já estou em casa, desligo o computador e já estou com os meus filhos.” (E2)

“Pelo facto de eu estar em casa a trabalhar eu recebia emails constantemente e eu tinha que dar um desfecho nesses emails, porque era exigência da supervisão.” (E3)

“Eu acabava por muitas vezes depois do horário de trabalho de continuar a trabalhar, coisa que não acontecia quando eu estava no centro. Quando eu estava no centro, terminava o meu trabalho, desligava o computador e ia embora. (...) Com o trabalho em casa às vezes eu acabava por dar mais atenção do que era suposto ao trabalho e isso tem um impacto, que as vezes acaba por não ser muito positivo.” (E4)

Os aludidos participantes referiram uma intensificação do trabalho, uma sobrecarga fora do usual ou do adotado como regra, traduzido em horas a mais; ou até mesmo uma atenção suplementar, oriunda de respostas à emails da chefia que tinham que ser feitas instantaneamente.

A utilização dos equipamentos eletrónicos, tal como telemóveis ou *tablets*, durante o trabalho pode, por vezes, assumir-se como um risco e ser um facilitador para essas horas de trabalho a mais, porquanto as tarefas profissionais tendem a demonstrar-se como infinitas e dificultar o desligamento do teletrabalhador com as questões relacionadas ao trabalho. Como consequência dessa facilidade digital podem haver transtornos nos horários em que o teletrabalhador deveria estar em descanso ou em momentos de lazer (Rocha & Amador, 2018).

Estender o período de trabalho além da jornada habitual tende a ser influente na exaustão no trabalho (Golden, 2012). Basile e Beauregard (2016) argumentam que o facto de os teletrabalhadores trabalharem horas a mais deve-se ao facto de existirem em casa utensílios próprios para a realização dessas atividades profissionais específicas. Um estudo recente levado à cabo por Stempel e Siestrup (2022), que constatou menos hora extra praticada por teletrabalhadores alemães associou o facto, de forma positiva, à um desgaste emocional de menor intensidade. Por outro lado, percebeu um menor *engagement* no trabalho por parte desses profissionais, relacionando a presença da hora extra e a pressão do tempo como um fator motivacional.

4.2.7. Falta de integração na equipa

Diversos participantes relataram desmotivação no relacionamento com a equipa de trabalho ocasionada pela distância e pela falta de contacto físico. A participante E2 demonstrou o sentimento de distanciamento e a falta dessa integração quando voltou à sede da empresa: *“Eu acho que eu o desafio também é se integrar em equipa, é muito difícil também a gente tá só no online, acredito. Eu senti bastante agora na volta, não saber quem são as pessoas, só escutar pela voz. (...) É diferente o toque, o abraço, ver a pessoa ali que está a falar.”*

“No prédio nos distraímos com os colegas, temos muito mais contacto com a equipa e acaba se identificando mais com as pessoas da equipa quando é presencial. Eu acho que no teletrabalho não se identifica tanto com a equipa. Então não tem aquela questão da coletividade, do grupo, de querer ir bem, de ser produtivo para a vantagem do grupo, é muito distante, não apega-se as pessoas.” (E1)

“Para uma equipa funcionar é preciso conviver, não só profissionalmente, mas pessoalmente, partilharmos resultados de forma objetiva, sincera. É preciso toda a linguagem corporal, perceber mais do que escrever. Escrever às vezes pode-se interpretar de formas diferentes e às vezes uma conversa em equipa, sincera, um briefing, fazia muita falta à equipa a nível de boost de motivação, perceber por concreto porque cada um estava com um comportamento e os resultados que tinham.” (E5)

Boell et al. (2016) acentuam a relevância da interação social e feedback em trabalhos de equipa e a importância das melhores decisões quando há essa troca de opiniões e experiências. Desse modo o teletrabalho pode dificultar o trabalho em conjunto e a confiança salutar para o desenvolvimento do espírito de equipa (Tremblay, 2012). Sugere-se como solução ou minimização desse aspeto negativo que sejam feitos encontros de convívio fora do horário de trabalho, de modo a manter as equipas unidas e alinhadas com os propósitos da empresa (Barros & Silva, 2010). Não obstante tais dificuldades, Broek et al. (2004) ressaltam, especificamente sobre o ambiente de *contact center*, que não há nas funções ali exercidas um trabalho em equipa com o sentimento de carácter coletivo e sim uma divisão estrutural para facilitar a organização e controlo por parte de um supervisor. Tal estrutura, porém, pode facilitar uma coesão das equipas e aliviar as pressões do dia-a-dia no trabalho.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Na época atual, especialmente em virtude da pandemia da covid-19, o teletrabalho, mormente aquele realizado no domicílio do trabalhador, ganhou popularidade e a preferência de muitos profissionais. Muitos trabalhadores que nunca haviam vivenciado essa prática tiveram a oportunidade de experienciar o trabalho fora do ambiente organizacional físico. Após cada crise mundial as organizações necessitam da implementação de medidas para continuarem a operar de forma significativa de modo que a GRH faz parte de uma componente necessária para essa reconfiguração (Oseghale et al., 2022). Sobretudo nas áreas ou atividades profissionais que exijam uma maior urgência de aplicação de medidas para melhoria do emocional dos trabalhadores, em virtude das funções exercidas de maior desgaste psicológico, demonstra-se significativo investigar aspectos ou formas de trabalho que favoreçam um melhor desempenho das atividades laborais aliado, ao bem-estar e à saúde laboral. Por conseguinte, os *contact centers*, considerados para os operadores como fonte de stresse e *burnout* merecem a implementação de novas práticas de gestão com o fito de trazer melhores condições de trabalho que possam promover bem-estar, aliados à produtividade e obstar o absenteísmo, a rotatividade e as doenças ocupacionais. À vista disso o teletrabalho, se bem delineado pode fazer parte do planejamento das organizações como meio de implementação de mudanças e melhorias para melhor.

Diante dessa conjuntura, essa investigação, de natureza qualitativa objetivou, através de uma análise pormenorizada dos benefícios e desvantagens explanados pelos próprios entrevistados, trabalhadores de um *contact center* na área das telecomunicações, perceber como age o teletrabalho no seu cotidiano. A contemporaneidade do tema levou-nos a indagar se a função dos operadores de *contact centers* quando desenvolvida distante geograficamente da sede da empresa, exercida predominantemente na morada do trabalhador pode ser qualificada como fonte de bem-estar e produtividade. Não obstante a complexidade e amplitude na conceituação do bem-estar no trabalho e a dificuldade em auferir a produtividade dos operadores por si próprios consideramos que a pesquisa efetivou o esperado. As entrevistas foram realizadas em um período de transição em que os operadores estavam gradualmente sendo conduzidos de volta ao trabalho presencial. Depois de um período de aproximadamente dois anos em teletrabalho, os operadores, transpareceram assertividade e desenvoltura ao discorrer sobre o tema. Mesmo diante de um cenário de desconfinamento gradual, advindo de um período desgastante a nível mental e psicológico, em virtude das circunstâncias tensas de

uma pandemia global os entrevistados demonstraram confiança nas suas ações e projetos para o futuro relacionados ao teletrabalho.

Durante o processo investigativo o “melhor aproveitamento do tempo” e uma “maior concentração e conforto em casa” foram os efeitos positivos mais relatados pelos operadores de *contact center* com relação ao teletrabalho. O tempo é sempre uma das vantagens mais explanadas quando discorre-se sobre teletrabalho, em qualquer local ou carreira. Considerado como uma oportunidade para cuidar de outros assuntos particulares, ao invés de se locomover no trânsito, esse benefício destaca-se nas citações dos estudos empíricos (Stempel & Siestrup, 2021; A. I. Tavares, 2017). No que concerne ao código “concentração e conforto em casa” pareceu-nos substancial nessa pesquisa, em virtude da função exercida pelos operadores. Como os procedimentos dos *contact centers* envolvem relações humanas, seja dos operadores com os clientes da empresa ou com os próprios supervisores e colegas de trabalho, e habitualmente sob um aspeto tenso, os entrevistados demonstraram uma melhor sensação para a desenvoltura das tarefas profissionais quando em teletrabalho, justamente por analisarem a morada como mais sossegada e apta para gerir melhor o *stress* oriundo desse tipo de função. Os altos sons, produzidos pelos próprios operadores, todos a falar alto e em conjunto nas salas de *contact center* podem dispersar a atenção e fomentar a animosidade diante de um cenário usualmente sobrecarregado. As tarefas, como a desses operadores, que exigem uma concentração maior e permeada por tomadas de decisões imediatas (Chambel et al., 2022) tendem a demonstrar-se mais aprazíveis em teletrabalho. Também evidenciou-se como interessante o relato dos participantes a respeito da autonomia. A autonomia revelou-se maior em teletrabalho do que no trabalho presencial. Nesse aspeto a pesquisa surpreendeu-nos, já que as tarefas desempenhadas nesse ambiente, com roteiro a ser seguido, controlo de tempo e desempenho estão sempre correlacionadas a um modelo taylorista de trabalho (Grenier, 2004) posto que dotadas de divisão estrutural e monitoramento dificultando a autonomia. Essa autonomia, segundo os participantes, foi relatada como consequência da falta do apoio. Muitos participantes relataram que a falta de apoio dos supervisores e dos próprios colegas deixou-os mais perspicazes para trabalhar nesse contexto. Contudo, para além dessa falta de suporte e sob o prisma negativo e mais frágil dessa forma de trabalhar tiveram os relatos da falta de convívio social. Os entrevistados demonstraram desmotivação e enfraquecimento das relações com os colegas. Relataram a ausência dos momentos de parceria e amizade, que se sustentavam com a convivência diária nos encontros de convívio. Acerca desse ponto em específico faz-se necessária uma análise cuidadosa porquanto os participantes, além de afastados fisicamente do local próprio de trabalho ainda deparavam-se com a solidão advinda das regras de

distanciamento social, de modo que a pandemia pode ter fortalecido essa sensação reportada pelos entrevistados. Foi discutido, ainda, a respeito da redução de custos que o teletrabalho proporciona, assim como o maior contacto com o núcleo familiar. Sob o prisma prejudicial constatou-se constrangimentos de ordem tecnológica, que obstaculizava as tarefas a serem desempenhadas, além da ausência de espaço adequado, distração externa e dificuldade de integração à equipa.

Descortinar o teletrabalho, como prática salutar nas organizações revela-se como indispensável nas mais variadas funções e profissões. Todavia, as condições e a escolha pelo melhor método de trabalho podem ser variáveis de acordo com cada ofício, função ou tipo de cultura da empresa. As carreiras desempenhadas distinguem-se umas das outras e isso pode ter um peso significativo ao avaliar prós e contras das estratégias pré-estabelecidas, notadamente o teletrabalho. Além daqueles que se identificaram com o teletrabalho, muitos participantes demonstraram o interesse em um sistema misto de trabalho, a praticar alguns dias de trabalho na sede da empresa e outros em casa, com o intuito de beneficiar-se com o melhor que os dois métodos podem oferecer. Grzegorzcyk et al. (2021) propõem a criação de um modelo híbrido baseado em um acordo de trabalho a ser negociado individual ou coletivamente. E de modo a superar os desafios organizacionais sugerem que nesse modelo estejam relacionados locais e horários de trabalho com tempo mínimo e máximo trabalhado no escritório ou de forma remota, apuração de valores gastos e condições locais adequadas para o trabalho remoto, assim como a garantia de que não haja invasão do tempo de trabalho no tempo pessoal do trabalhador. Nessa pesquisa, com operadores de *contact center* demonstrou-se que os aspetos positivos do teletrabalho sobrepuuseram-se aos negativos e esses últimos não afetaram o comprometimento com a produtividade. Assim, a investigação contribui para relacionar as experiências positivas de teletrabalho desses operadores e favorecer a desconstrução de paradigmas não condizentes em um mundo corporativo em constante transformação, na medida em que ultrapassados os intempéries insatisfatórios, todos possam optar pela adoção de estratégias vitais para a saúde dos colaboradores e dos negócios.

5.1. Limitações e sugestões para futuras investigações

Os dados coletados em apenas um ambiente organizacional de *contact center*, na área das telecomunicações, e de cariz qualitativo restringem essa investigação e impossibilita-nos de generalizar as conclusões para todo o universo dos *contact centers* em Portugal. Pesquisas futuras em outros *contact centers*, provenientes de outras esferas, tanto do setor privado como

público, seriam adequadas para atingir um maior número de pessoas e também conhecer outros aspectos afetos aos operadores e aos supervisores, tais como liderança remota, relação de confiança e retenção de talento.

Ademais, esse estudo foi realizado durante o período pandêmico da covid-19 e muitos operadores ainda encontravam-se extasiados com essa experiência. Nesse sentido, outras investigações, com uma maior janela temporal na prática do teletrabalho possibilita-nos averiguar se esse envolvimento profissional e produtivo mantém-se ou se as consequências negativas dessa implementação falam mais alto após um longo período. Aspectos como declínio da produtividade em virtude da falta do convívio social ou dificuldades em reconhecimento ou progressão de carreira, com a adoção do teletrabalho merecem ser analisados com essa prática a longo prazo, no contexto dos *contact centers*.

6. Referências Bibliográficas

- Abbad, G. D. S., Mourão, L., C., R. B., M., L. B., Legentil, J., & & Miranda, L. (2021). *Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 21(3), 1655-1664.*
<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & & Lima, A. (2017). *Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. Cadernos EBAPE. Br, 15, 511-533.*
<https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Akroyd, K., Gordon-Dseagu, V., & & Fairhurst, P. (2006). *Well-being and call centres. (1st ed). Institute for Employment Studies.*
<https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp69.pdf>
- Almeida, D. M., Alves, V. W. S., Lopes, L. F. D., Ibdaiwi, T. K. R., & & Nogueira, V. S. (2021). *Teletrabalho: Docentes se Reinventando em Tempos de Pandemia. Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho), 18(3), 148-170.*
<https://doi.org/10.12819/2021.18.03.7>
- Almeida, L. A. (2014). *O trabalho em Call Center e o Vínculo Contratual. [Master's thesis]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.*
<http://hdl.handle.net/10400.14/15149>
- Andrade, R., Moazeni, S., & & Marquez, J. E. R. (2020). *A systems perspective on contact centers and customer service reliability modeling. Systems Engineering, 23(2), 221-236.*
<https://doi.org/10.1002/sys.21526>
- Andrade, Rosário, R. A., Moreira, T. D. A. P., & & Neto, A. C. R. (2019). *A incidência de liderança tóxica em uma empresa multinacional do setor de call center. Revista de Carreiras e Pessoas, 9 (3), 376-392.*
<https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.41214>
- Barbosa, M. A. (2020). *Trabalho remoto dispara com Covid. Portugal tem um milhão de pessoas em teletrabalho. Sapo.pt. (2020, agosto 5).*
<https://eco.sapo.pt/2020/08/05/trabalho-remoto-dispara-com-covid-portugal-tem-1-milhao-de-pessoas-em-teletrabalho/>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). *Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos Ebape.br, 8, 71-91.*
<https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>

- Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). *Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries*. *Strategic HR Review*, 15 (3), pp. 106-111.
<https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). *Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Bergum, S. (2009). *Management of Teleworkers - managerial communication of a distance*. (1st ed.) *Turku School of Economics*.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf
- Biasi, D., & Souza, F. A. P. (2006). *O teletrabalho e a qualidade de vida nos contact centers*. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 5(2), 25-33.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227108003>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). *Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work*. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bucater, A. (2016). *Desafios do líder em um contexto de trabalho remoto*. [Master's thesis, Universidade Metodista de São Paulo]. *Biblioteca digital de teses e dissertações Programa de pós graduação em Administração*.
<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580>
- Buscatto, M. (2002). *Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*. *Sociologie du travail*, 44(1), 99-117.
<https://doi.org/10.4000/sdt.32796>
- Caetano, A., & Brik, A. (2020). *Além do Remoto - Os Próximos Passos do Trabalho Flexível*. (1st ed.). *Edição do autor*.
<https://www.trabalhoportatil.com.br/beyond-remote/>

- Campbell, M., & Gavett, G. (2021). *What Covid-19 Has Done to Our Well-Being, in 12 Charts*. *Harvard Business Review Digital Articles*, 10, 1-12.
<https://hbr.org/2021/02/what-covid-19-has-done-to-our-well-being-in-12-charts>
- Candel, O. S., & Arnăutu, M. (2021). *Psychological Entitlement and Work-related Outcomes during the Covid-19 Pandemic. The Role of Telecommuting as a Moderator*. *Romanian Journal of Applied Psychology*. 23(2), 46-52.
<https://doi.org/10.24913/rjap.23.2.04>
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). *Reducing burnout in call centers through HR practices*. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20393>
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., & Carvalho, A. (2022). *Reinventing the Workplace: The Adoption of Telework in Post-COVID Times*. In Machado, C. and Davim, J. P. (Eds.) *Organizational Management in Post Pandemic Crisis* (pp. 53-63). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8>
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade*. (1st ed.) RH editora.
<http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1781473>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L. (2020). *Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples*. *Personality and Individual Differences*, 171, 1-6.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Connell, J., & Harvey, H. (2004). *Call Centres and Labour Turnover: Do HRM Practices Make a Difference?* *International Employment Relations Review*, 10(2), 49–65.
<https://doi.org/https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.165460191985981>
- Correia, R., & Espassandim, T. (2022). *“Profissões como a de operadores/as de Contact Center são particularmente vulneráveis ao stresse laboral”*. *Call Center Magazine*. 2022, March 9. <https://www.callcentermagazine.net/contact-centers/profissoes-como-a-de-operadores-as-de-contact-center-sao-particularmente-vulneraveis-ao-stresse-laboral/>
- Cossalter, C., & Venco, S. (2006). *Les centres d’appels dans les banques en France et au Brésil*. *Travail et emploi*, 105, 29-42.
<https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Cossalter.pdf>
- Costa, C. L. (2018). *O Kaizen como uma metodologia de melhoria contínua: estudo de caso de uma empresa de peças automóvel* [Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de

- Setúbal] Escola Superior de Ciências Empresariais.
<http://hdl.handle.net/10400.26/25624>
- Costa, I. D. S. A. D. (2005). *Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si*. *Cadernos EBAPE.BR*, 3 (1), 01-12.
<https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>
- Couto, R., & Santos, S. F. (2011). *A Globalização e alguns dos seus efeitos nas relações jurídicas em Portugal*. *Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais*, 15, 569-578.
<http://hdl.handle.net/10198/6526>
- Decreto-Lei n.º 10-A/2020 do Conselho de Ministros, Diário da República: série I, n.º 52. (2020).
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/10-a-2020-130243053>
- Decreto-Lei n.º 134/2009 do Ministério da Economia e da Inovação., Diário da República, Série I, n.º 106 (2009). <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/134/2009/06/02/p/dre/pt/html>
- Decreto-lei n.º 9/2021 do Conselho de Ministros, Diário da República, Série I, n.º 20, (2021).
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/9/2021/01/29/p/dre/pt/html>
- Decreto n.º 14-A/2020, da Presidência da República, Diário da República n.º 55, Série I, 3º suplemento (2020).
<https://data.dre.pt/eli/decpresrep/14-a/2020/03/18/p/dre/pt/html>
- Decreto n.º 2-A do Conselho de Ministros, Diário da República, série I, nº 57 (2020).
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto/2-a-2020-130473161>
- Del Bono, A., & Yaquinta, M. N. B. (2008). *Experiencias laborales juveniles: Los agentes telefónicos de los call centers offshore en Argentina*. *Trabajo y sociedad*, 9 (10), 1-21.
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/112061/CONICET_Digital_Nro.5397e201-478c-4433-a48c-aa128410bd94_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens (2nd ed)*. *Artmed*.
<http://bds.unb.br/handle/123456789/863>
- Dias, M. (2005). *Absenteísmo em contact center - estudo de caso com preditores micro e macroorganizacionais [Master's thesis. Universidade Federal de Uberlândia]*. *Repositório da Universidade Federal de Uberlândia*.
<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/1586>
- Eom, S. J., Choi, N., & Sung, W. (2016). *The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences*. *Government Information Quarterly*, 33(3), 562-571.

- <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.005>
- Estrada, M. M. P. (2014). *Teletrabalho: conceitos e a sua classificação em face dos avanços tecnológicos*. *Revista Fórum trabalhista: RFT*, 3 (14), 117-133.
<https://hdl.handle.net/20.500.12178/194733>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). *Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações*. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.
<https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Filardi, F., Castro, R., & Zanini, M. T. (2020). *Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal*. *Cadernos Ebape. br*, 18, 28-46.
<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fontana, C. P. (2021). *A evolução do trabalho: da pré-história ao teletrabalho*. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 7(7), 1155–1168.
<https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1759>
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de Investigação: da concepção à realização (5th ed.)*. *Lusociência*.
https://www.academia.edu/42384751/O_processo_de_investigacao_FORTIN
- Freitas, S. B., Paiva, L. E. B., de Lima, T. C. B., & Pinto, F. W. S. V. P. (2019). *Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: o olhar dos funcionários de uma secretaria sobre as condições de trabalho*. *Pensamento & Realidade*, 34(2), 92–118. 23–42.
<https://doi.org/10.23925/2237-4418.2019v34i2p92-118>
- Gaspar, M. A., dos Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2014). *Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho*. *Revista de Administração Faces Journal*, 13 (2), 49-66.
<https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2014V13N2ART1691>
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. (6th ed.)* Editora Atlas.
<https://www.grupogen.com.br/>
- Golden, T. D. (2012). *Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours*. *Journal of Business & Psychology*, 27, 255-269.
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
- Gonçalves-Candeias, Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2021). *Is Stress in Contact Centers Inevitable?. International Journal of Environmental Research and Public*

- Health*, 18(6), 2999.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18062999>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). *Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Grenier, J. N. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire par Jean-Pierre Durand, Paris: Éditions du Seuil, 2004, 387 pages, ISBN 2-02-062881-3. Relations Industrielles/Industrial Relations*, 59(4), 800-802.
<https://doi.org/10.7202/011341arCopiedAn er>
- Grönroos, C., & Ojasalo, K. (2004). *Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. Journal of Business research*, 57(4), 414-423.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00275-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00275-8)
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. . (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. Bruegel Policy Contribution*, (14).
<http://hdl.handle.net/10419/251067>
- Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gupta, S., & Jain, S. K. (2013). *A literature review of lean manufacturing. International Journal of Management Science and Engineering Management*, 8(4), 241-249.
<https://doi.org/10.1080/17509653.2013.825074>
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). *O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6570274>
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). *Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167-184.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108636>
- Hernández-Romero, G. (2020). *Kaizen method focused on processes within the private health service. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 32(1), 48-60.
<https://doi.org/10.33975/riuuq.vol32n1.434>
- Hirschle, A. L. T., Gondim, S. M. G., Alberton, G. D., & Ferreira, A. S. M. (2019).

- Estresse e bem-estar no trabalho: o papel moderador da regulação emocional. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 19 (1), 532-40.*
<https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14774>
- Holman, D. (2004). *Employee well-being in call centres. In Call centres and human resource management (pp. 223-244). Palgrave Macmillan, London.*
https://doi.org/10.1057/9780230288805_10
- Hu, B., Huang, S., & Yin, L. (2021). *The cytokine storm and COVID-19. Journal of medical virology, 93(1), 250-256.*
<https://doi.org/10.1002/jmv.26232>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). *Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during covid-19. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4), 1826.*
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Ismael, A. R. (2015). *Gestão de Empresas por metodologias Kaizen-Lean [Doctoral dissertation, Instituto Superior Técnico de Lisboa]. Instituto Superior Técnico.*
[pt/downloadFile/1126295043833980/Dissertacao%25 20de%25 20Mestrado%25 20-%25 20Ana%25 20Ismael_70588.](pt/downloadFile/1126295043833980/Dissertacao%25%20de%25%20Mestrado%25%20-%25%20Ana%25%20Ismael_70588)
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010). *Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework.*
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00248.x>
- Junça-Silva, A., Almeida, M., & Gomes, C. (2022). *The Role of Dogs in the Relationship between Telework and Performance via Affect: A Moderated Mediation Analysis. Animals, 12(13), 1727.*
<https://doi.org/10.3390/ani12131727>
- Kaizen Institute.* (2022). <https://www.kaizen.com/about-us#brand-promise>
- Kauark, F. D. S., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia de pesquisa. Um guia prático. (1st ed.) Via Litterarum.*
<https://docplayer.com.br/1122732-Metodologia-da-pesquisa-um-guia-pratico.html>
- Kazekami, S. (2020). *Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. Telecommunications Policy, 44(2), 1-15.*
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. Human relations, 63(1), 83-106.*
<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

- King, N. C. D. O., Lima, E. P. D., & Costa, S. E. G. D. (2014). *Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações*. *Production*, 24 (1), 160-176.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000006>
- Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., & Owan, H. (2021). *Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms*. *Plos one*, 16(12), e0261761.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261761>
- Kovács, I. (2006). *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. Sociologia, proglemas e práticas*. *Repositório do Iscte Instituto Universitário de Lisboa* (52), 41-65.
<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/596/1/Sociologia52Kovacs.pdf>
- Kumar, S., Dhingra, A. K., & Singh, B. (2018). *Process improvement through Lean-Kaizen using value stream map: a case study in India*. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 96(5), 2687-2698.
<https://doi.org/10.1007/s00170-018-1684-8>
- Lean Institute. (2022). <https://www.lean.org/>
- Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República, Diário da República: I série, n.º 30. (2009).
<https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/02/12/p/dre/pt/html>
- Lei n.º 99/2003, Diário da República: Série I-A, n.º 197 (2003).
<https://data.dre.pt/eli/lei/99/2003/08/27/p/dre/pt/html>
- Lei nº 83/2021, da Assembleia da República, Diário da República, Série I, n.º 235 (2021).
<https://data.dre.pt/eli/lei/83/2021/12/06/p/dre/pt/html>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2021). *Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família*. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 388-399.
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Lima, E. D. (2007). *As condições de trabalho e as estratégias de comunicação nas operações de Call Center*. [Master's thesis, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. *Repositório PUC-SP*.
<https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1254>
- Luamba, W. S. (2016). *Motivação e desempenho de tarefas num trabalho de Contact Center* [Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa]. *Repositório da Universidade de Lisboa*. <http://hdl.handle.net/10400.5/12333>
- Luiz, V. O., Dutra, A. R. A., & Vergara, L. G. L. (2019). *O Kaizen como ferramenta de*

- gestão do conhecimento na produção enxuta-uma abordagem ergonômica. Brazilian Journal of Business, 1(2), 711-718.*
https://doi.org/10.14488/ENEGEP2017_TN_STO_245_422_34198
- Lunde, L. K., Fløvik, L., Christensen, J. O. Johannessen, H. A., Finne, L. B., & Jørgensen, I. L. & Vleeshouwers, J. (2022). *The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. BMC public health, 22(1), 1-14.*
<https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Madrugá, R. (2009). *Call Centers de alta performance: manual indispensável para todos que buscam a excelência no atendimento. (1st ed.), Editora Atlas SA.*
<https://www.grupogen.com.br/>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica. (5th ed.), Editora Atlas.* <https://www.grupogen.com.br/>
- Martins, S. C. (2018). *O bem-estar nos trabalhadores de contact centers: o papel do suporte da chefia como moderador do excesso de trabalho e da autonomia [Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.*
<http://hdl.handle.net/10451/37437>
- Medina-Giacomozzi, A. I., Muñoz, C. P. G., Muñoz, M. P. R., & Sepúlveda, C. S. M. (2022). *Teletrabajo: su impacto en los trabajadores de la ciudad de Chillán, Chile. Encuentros, 20(01-Enero-Junio-), 164-175.*
<https://doi.org/10.15665/encuen.v20i01.2749>
- Mocelin, D. G., & Silva, L. F. S. C. D. (2008). *O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. Caderno CRH, 21, 361-383.*
<https://doi.org/10.1590/S0103-49792008000200012>
- Moreira, I., & Miranda, P. (2021). *Contact Centers, exemplo fantástico de utilização intensiva e avançada de tecnologia. Call Center Magazine. 2021, february 24.*
<https://www.callcentermagazine.net/destaques/contact-centers-exemplo-fantastico-de-utilizacao-intensiva-e-avancada-de-tecnologia/>
- Myllyvirta, L., & Thieriot, H. (2020). *11,000 air pollution-related deaths avoided in Europe as coal, oil consumption plummet. Crea centre for research on energy and clean air. 2020, april 30.*
<https://energyandcleanair.org/wp/wp-content/uploads/2020/04/CREA-Europe-COVID-impacts.pdf>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). *Working from home: characteristics and outcomes of telework. International Journal of Manpower. 40 (1),*

87-101.

<https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). *Trabalho remoto e desafios dos gestores*, *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.

<https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). *O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores*. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170.

<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>

O'Brady, S., & Doellgast, V. (2021). *Collective Voice and Worker Well-being: Union Influence on Performance Monitoring and Emotional Exhaustion in Call Centers*. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 60(3), 307-337.

<https://doi.org/10.1111/irel.12286>

O'Brien, W., & Aliabadi, F. Y. (2020). *Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods*. *Energy and buildings*, 225, 1-15.

<https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>

Oliveira, J. (2020). *Algumas notas sobre segundas residências e teletrabalho:: comparando Portugal e Noruega*. *Finisterra*, 55(115), 139-144.

<https://doi.org/10.18055/Finis20071>

Oseghale, R., Ochie, C., Dang, M., Nyuur, R., & Debrah, Y. (2022). *Human resource management reconfiguration post-covid crisis*. In Machado, C. and Davim, J. P. (Eds.) *Organizational Management in Post Pandemic Crisis* (pp. 139-159). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8_8

Pabilonia, S. W., & Vernon, V. (2022). *Telework, wages, and time use in the United States*. *Review of Economics of the Household*, (20), 1-48.

<https://doi.org/10.1007/s11150-022-09601-1>

Paiva, K., Dutra, M. R. S., & Luz, T. R. D. (2015). *Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center*. *Revista de Administração*, 50 (3), 310-324.

<https://doi.org/10.5700/rausp1202>

Pantaleão, P. F., & Veiga, H. M. S. (2019). *Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura nacional na última década*. *Holos*, 5, 1-24.

<https://doi.org/10.15628/holos.2019.7570>

Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). *Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho*. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.

- <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=335027183004>
- Peaucelle, J. L. (2020). *From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives. Journal of Organizational Change Management, 13 (5), 452-467.*
- <https://doi.org/10.1108/09534810010377426>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & Carnicer, M. P. L. (2002). *Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. Technovation, 22(12), 775-783.*
- [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Plaza, M., & Pawlik, Ł. (2021). *Influence of the contact center systems development on key performance indicators. IEEE Access, 9, 44580-44591.*
- <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3066801>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. (2nd ed.). Feevale.*
- [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Metodologia+do+trabalho+cien+ntífico:+Métodos+e+Técnicas+da+Pesquisa+e+do+Trabalho+Acadêmico&ots=dc128hw9AL&sig=jiu1v8NAaA6sV3_L_TKvuNjrk4Q#v=onepage&q=Metodologia do trabalho](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Metodologia+do+trabalho+cien+ntífico:+Métodos+e+Técnicas+da+Pesquisa+e+do+Trabalho+Acadêmico&ots=dc128hw9AL&sig=jiu1v8NAaA6sV3_L_TKvuNjrk4Q#v=onepage&q=Metodologia+do+trabalho)
- Queirós, M., & Vale, M. (2020). *Leituras Geográficas da covid-19. Finisterra, 55(115), 3-9.*
- <https://doi.org/10.18055/Finis21847>
- Ramos, M. D. C. P., & Afonso, A. D. F. R. (2017). *Carreira num call center: a realidade portuguesa. Revista Educação em Questão, 55(45), 74-100.*
- <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2017v55n45ID12746>
- Rattner, H. (1967). *Produtividade e desenvolvimento. Revista de Administração de Empresas, 7, 53-78.*
- <https://doi.org/10.1590/S0034-75901967000400002>
- Redinha, M. R. G. (1999). *O teletrabalho. In Congresso nacional de direito do trabalho: memórias. Universidade do Porto.*
- <https://hdl.handle.net/10216/18672>
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). *O teletrabalho : conceituação e questões para análise. Cad. ebape.br, 16(1), 152-162.*
- <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rodrigues, A. C. B. (2011). *Teletrabalho: A tecnologia transformando as relações de trabalho. Master's thesis, Universidade de São Paulo. USP.*

- <https://doi.org/10.11606/D.2.2011.tde-14062012-112439>
- Roque, I. M. B. (2013). *A precariedade dos estudantes acadêmicos no universo dos call centres. International Journal on Working Conditions, (6), 18-36.*
<http://hdl.handle.net/10316/43830>
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). *Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. Dados, 54 (1), 207-233.*
<https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Rossi, V. A., Martins, M. D. C. F., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). *Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Revista Organizações em Contexto, 16(31), 151-175.*
<https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p151-175>
- Rydstedt, L. W., Stansfeld, S. A., Head, J., & Woodley-Jones, D. (2012). *Quality of workplace social relationships and perceived health. Psychological reports, 110(3), 781-790.*
<https://doi.org/10.2466/01.13.21.PR0.110.3.781-790>
- Sá, A., & Sá, P. (2014). *As Características da Função e seu Impacto nos Níveis de Satisfação do Funcionário de Contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 16 (5), 658-676.*
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1553>
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. D. C. (2005). *Teletrabalho : desafios e perspectivas. Organizações & Sociedade, 12 (33), 39-49.*
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>
- Santos, M., Almeida, A., & Oliveira, T. (2018). *Profissionais a exercer em Call Center: principais fatores de risco e riscos laborais, doenças profissionais associadas e medidas de proteção recomendadas. Rev Portuguesa Saúde Ocup, 5, 50-62.*
<https://doi.org/10.31252/RPSO.01.04.2018>
- Santos, M. J., & Marques, A. P. (2006). *O caso dos call centers: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. Sociologia, Problemas e Práticas, 52, 67-86.*
<http://hdl.handle.net/10071/597>
- Santos, R. (2021). *Ser feliz no trabalho - Uma viagem científica, humana e criativa pelo bem-estar social. (1st ed.).*
Editora RH. www.editorarh.pt
- Saragih, S., Setiawan, S., Markus, T., & Rhian, P. (2021). *Benefits and Challenges of Telework During The Covid-19 Pandemic. International Research Journal of Business*

- Studies*, 14(2), 129-135.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21632/irjbs>
- Saraiva, A. (2020). *Teletrabalho: Da experiência conjuntural à tendência estrutural. Dirigir & formar*, 28, páginas 5-7.
https://www.iefp.pt/publicacoes-iefp?tab=dirigir-formar_ano-de-2020
- Schmitt, J. B., Breuer, J., & Wulf, T. (2021). *From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the covid-19 pandemic. Computers in human behavior*, 124, 1-8. 106899.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106899>
- Serra, P. (1995). *O Teletrabalho - conceito e implicações [Master's thesis, Universidade da Beira Interior] Repositório Institucional da Universidade da Beira Interior.*
<http://hdl.handle.net/10400.6/518>
- Shabanpour, R., Golshani, N., Tayarani, M., Auld, J., & Mohammadian, A. K. (2018). *Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 62, 563-576.
<https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.04.003>
- Silva, J. S., & Carvalho, K. D. J. (2020). *Psicologia organizacional: a importância do bem-estar do funcionário para a produtividade da empresa de call center. [Master's thesis. Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos]. Repositório Institucional do Centro Universitário do Pl.*
<https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/735>
- Silveira, M. G. C. I., Seoane, Y. L., & Gombar, J. (2015). *Teletrabalho na sociedade pós-moderna. Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Pelotas*, 1(1), 76-95.
<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/revistadireito/article/view/4127/3947>
- Singh, J., & Singh, H. (2009). *Kaizen philosophy: a review of literature. IUP journal of operations management*, 8(2), 51-72.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36988672/7_rew-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663265980&Signature=HL2EsQS69GlwxYkLlfO3uZujVESlq2nQdyNj2sNb8L7680eMce9gW8rq~tjYCXBYHuzZDyBQS7HzOa0HSWhKLLc1z9~uu422vStdHDaam2Wbe7HLMou5Fm37oOF4dKgZTf~AGb4kKyfV1~JmvwtMSC
- Spilker, M. A., & Breaugh, J. A. (2021). *Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation, Journal of Vocational Behavior*, 131, 1-15.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>

- Stempel, C. R., & Siestrup, K. (2021). *Suddenly Telework: Job Crafting as a Way to Promote Employee Well-Being?*. *Frontiers in psychology*, 12, 1-14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790862>
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). *Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. Recape revista de carreiras e pessoas*, 9 (3), 349-375.
<https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>
- Tavares, A. I. (2017). *Telework and health effects review. International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36.
<https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). *Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy*, 15 (3), 334-349.
<https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial relations journal*, 30(2), 101-117.
<https://doi.org/10.1111/1468-2338.00113>
- Thompson, P., Warhurst, C., & Callaghan, G. (2001). *Ignorant theory and knowledgeable workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services. Journal of Management studies*, 38(7), 923-942.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00266>
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). *Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- Tremblay, D. G. (2002). «Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers», *Women in Management Review*, 17 (3/4), pp. 157-170.
<https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação. (1st ed.)*, Editora Atlas.
<https://www.grupogen.com.br/>
- Van den Broek, D., Callaghan, G., & Thompson, P. (2004). *Teams without teamwork? Explaining the call centre paradox. Economic and Industrial Democracy*, 25(2), 197-218.

- <https://doi.org/10.1177/014383104042500>
- Van der Aa, Z., Bloemer, J., & Henseler, J. (2012). *Reducing employee turnover through customer contact center job quality. The International Journal of Human Resource Management*, 23 (18), 3925-3941.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669782>
- Vasconcellos, L. H. R. (2010). *A contribuição do Call Center para a inovação em empresas prestadoras de serviços [Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo]. Repositório da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.*
<https://doi.org/10.11606/T.3.2010.tde-18082010-164736>
- Venco, S. (2006). *Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31, 07-18.
<https://doi.org/10.1590/S0303-76572006000200002>
- Viégas, F., Barbosa, V. K., & Faria, C. P. (2012). *O teletrabalho como forma laboral na era digital. Encontro íbero americano de governo eletrônico e inclusão digital*, 16.
<https://www.researchgate.net/publication/261111111-egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-teletrabalho-como-forma-laboral-na-era-digital>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). *Teletrabalho na atualidade:: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- World Health Organization. (2020). *Coronavirus disease (covid-19) pandemic. WHO. Timeline - COVID-19.*
<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Xin-wei, Z., Guillaume, A., Claude, B., & Anne, M. (2011). (2011, september 13-15) *Value Measurement in the Voice of the Customer. In 2011 International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings (pp. 279-286). IEEE.*
<https://doi.org/10.1109/ICMSE.2011.6069976>
- Yole, K. (2015). *Os impactos do teletrabalho na produtividade do negócio e qualidade de vida do colaborador. [Master's thesis, Fundação Getúlio Vargas]. Repositório digital FGV.* <https://www.sobratt.org.br/12042016-os-impactos-do-teletrabalho-na-produtividade-do-negocio-e-qualidade-de-vida-do-colaborador-tcc-de-karen-yole/>

7. Anexos

Anexo 1: Guião da entrevista

Anexo 2: Declaração de Consentimento (RGPD)

ANEXO 1: Guião da entrevista

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Universidade da Maia

GUIÃO DA ENTREVISTA

PRODUTIVIDADE E BEM-ESTAR EM TELETRABALHO: Estudo qualitativo com
Operadores de *Contact Center*

Protocolo de Entrevista. Aplicado aos operadores de *Contact Center* em teletrabalho.

- Apresentar o tema e a finalidade da pesquisa
- Solicitar autorização para gravar entrevista
- Gravar a Entrevista
- Agradecer a colaboração

1) Há quanto tempo está ou esteve em teletrabalho?

2) É a primeira vez que tem a experiência do teletrabalho?

3) Quais são as maiores oportunidades, dificuldades e desafios como teletrabalhador de um *contact center*?

4) O teletrabalho interfere, de forma positiva ou negativa, na sua produtividade e resultados?
De que forma?

5) Sentiu que houve alguma alteração, pelo facto de estar em teletrabalho, relativamente a flexibilidade das tarefas, autonomia de gestão e aumento na jornada de trabalho?

6) Encontrou alguma vantagem ou desvantagem do teletrabalho que possa melhorar ou piorar seu stress como operador de um *contact center*?

7) Ao avaliar todas as desvantagens e benefícios do teletrabalho como gostaria de continuar a trabalhar daqui para a frente? Porquê?

8) Na sua perceção, qual é o impacto do teletrabalho na vida pessoal e social dos operadores de *contact center*?

9) Há mais alguma informação relativamente ao impacto do teletrabalho no bem-estar e produtividade que queira partilhar?

Agradecer e fechar!

ANEXO 2: DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS (RGPD)

Eu, abaixo assinado (a), declaro que fui convidado (a) a participar de um estudo de investigação científica conduzido por Sílvia dos Santos Pereira no âmbito do Projeto de pesquisa Produtividade e Bem-estar em Teletrabalho: *Estudo qualitativo com Operadores de Contact Center*, promovido pela Universidade da Maia/Ismai.

Nesse contexto, de maneira voluntária, autorizo, Sílvia dos Santos Pereira a gravar em áudio a entrevista a ser realizada, assim como a posterior transcrição para texto.

Sílvia dos Santos Pereira, se responsabiliza em não divulgar a minha identidade ou outras informações a meu respeito, que decorrem no âmbito dessa entrevista, asseguradas no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Data:

Assinatura: