



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O trabalho em *Call Center* e o Vínculo Contratual

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

por

Luísa Albuquerque Almeida

sob orientação de  
Professora Doutora Joana Fernandes  
Professora Doutora Liliana Cunha

Faculdade de Educação e Psicologia  
Porto, julho de 2014



## Índice Geral

<b>Introdução</b> .....	Pág. 12
<b>I. Psicologia do Trabalho e das Organizações</b> .....	Pág. 13
1.1. Psicologia do Trabalho e das Organizações: Uma Perspetiva Contemporânea dos Fatores Humanos.....	Pág. 13
1.2. Da Psicologia ao Homem no Trabalho.....	Pág.16
1.2.1. Dimensão do Trabalho e Dimensão da Organização.....	Pág.17
<b>II. Flexibilização Quantitativa: O Recurso ao Trabalho Temporário</b> .....	Pág.20
2.1. O Trabalho Temporário e a Empregabilidade.....	Pág.23
<b>III. <i>Contact Center</i>: a Aposta do Futuro</b> .....	Pág.25
3.1. Dos <i>Call Centers</i> aos <i>Contact Centers</i> : Análise da Evolução e Suporte Tecnológico.....	Pág.26
3.2. Dimensões Operacionais em <i>Contact Center</i> .....	Pág.28
3.3. Integração, <i>Software</i> e Funcionamento.....	Pág.29
3.4. O Trabalhador em <i>Contact Center</i> .....	Pág.33
3.5. <i>Contact Center</i> em Portugal .....	Pág.36
3.6. Investigações Anteriores sobre o Trabalho em <i>Call Center</i> .....	Pág.37
<b>IV. Metodologia</b> .....	Pág.40
4.1. Participantes .....	Pág.41
4.2. Instrumentos.....	Pág.42
4.3. Procedimento de Recolha de Dados.....	Pág.43

4.4. Procedimento de Tratamento de Dados.....	Pág.44
<b>V. Análise, Interpretação e Discussão dos Dados.....</b>	<b>Pág.45</b>
5.1. Descrição do Sistema de Categorias.....	Pág.45
5.2. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	Pág.51
<b>VI. Considerações Finais.....</b>	<b>Pág.65</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>Pág.68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>Pág.76</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Função Tripartida do Trabalho Temporário.....	Pg. 21
<b>Figura 2.</b> O desenvolvimento <i>Front – End</i> e <i>Back – End</i> , segundo a perspectiva tecnológica.....	Pg. 31
<b>Figura 3.</b> Identificação das categorias de última geração da dimensão <i>Integração</i>	Pg. 46
<b>Figura 4.</b> Identificação das categorias de última geração da dimensão <i>Atividades e características das tarefas realizadas pelos trabalhadores em Call Center</i> .....	Pg. 47
<b>Figura 5.</b> Identificação das categorias de última geração da dimensão <i>Sistema de Avaliação em Contact Center</i> .....	Pg. 48
<b>Figura 6.</b> Identificação das categorias de última geração da dimensão <i>Motivação</i>	Pg. 50
<b>Figura 7.</b> Identificação das categorias de última geração da dimensão <i>Satisfação</i>	Pg. 51

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1.</b> Datamonitor: Evolução do número de posições de <i>Contact Center</i> em Portugal .....	Pg. 36
<b>Quadro 2.</b> Pontos positivos e Negativos do trabalho, apontados pelos funcionários de uma operadora de <i>Call Center</i> no Brasil.....	Pg. 37
<b>Quadro 3.</b> Caraterização dos entrevistados.....	Pg. 42

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Vínculo Direto com a Empresa Prestadora de Serviços em Telecomunicações (EPST)?.....	Pg. 39
<b>Gráfico 2.</b> Situação contratual indesejada com a EPST e razões explicativas (em %)	Pg. 39
<b>Gráfico 3.</b> Situação contratual desejada com a EPST e razões explicativas (em %)	Pg. 40

## **Lista de Abreviaturas**

EPST - Empresa Prestadora de Serviços em Telecomunicações

ETT - Empresa de Trabalho Temporário

EUTT - Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário

CTI – *Computer Telephony Integration*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IVR – *Interactive Voice Response*

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SI – Serviço de Informação

TI – Tecnologias da Informação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

TMA - Tempo Médio de Atendimento

TT - Trabalho Temporário



## **Agradecimentos**

Este trabalho de investigação permitiu-me o alcance de metas inesperadas a nível do desenvolvimento pessoal e, como tal, gostaria de agradecer a oportunidade proporcionada por todos aqueles que estão envolvidos nesta iniciativa.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Joana Fernandes, pelo tempo disponibilizado, pela paciência evidentemente necessária e pela transmissão de conhecimentos, permitindo, desta forma, o auxílio adequado ao desenvolvimento de competências, através do apoio e orientação constantes ao longo da construção das várias etapas deste projeto.

Aos restantes docentes da especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações e em especial, à Professora Liliana Cunha e ao Professor Eduardo Oliveira, pelo rigor e ensinamentos transmitidos na apropriação de conhecimentos implícitos à investigação científica e por toda a aprendizagem proporcionada enquanto discente desta área de conhecimento.

Aos anos de trabalho desenvolvido em *Call Center*, que me permitiram o desenvolvimento de uma sensibilidade para análise dos resultados apresentados.

Por último, gostaria de agradecer a todos os meus amigos que não só auxiliaram neste processo, como também apoiaram gratificadamente: Rita Calheiro, Laura Dávila, Sandra Monteiro, Liliana Pinheiro e Tiago Gonçalves.

## **Resumo**

Procurou-se através deste estudo contribuir para aumentar o conhecimento acerca da atividade em *Call Center*. O trabalho em *Call Center* desenvolve-se maioritariamente por trabalhadores temporários, que prestam serviços a empresas utilizadoras de trabalho temporário. O recurso ao *Call Center*, pelas empresas utilizadoras de trabalho temporário, tem registado um aumento motivado, entre outros aspetos, pela possibilidade de redução de custos com recursos humanos.

Esta investigação, de índole qualitativa, contou com a participação, através de entrevista, de seis trabalhadores de *Call Center*. Os dados indicaram que ao nível da integração e do acolhimento são privilegiadas estratégias que preparam o indivíduo para a tarefa, tornando-se transversal na atividade o recurso a tecnologia. A avaliação do desempenho destes trabalhadores é regular e frequente, contudo, inesperada. Os participantes evidenciaram que a opção pelo trabalho em *Call Center* advém da ausência de outras oportunidades profissionais. Contudo, avaliam determinadas dimensões do seu trabalho de um modo positivo, entre as quais: a possibilidade do trabalho em equipa e a oportunidade de aprendizagem constante.

**Palavras-chave** – integração e acolhimento; avaliação; vínculo contratual; atividade em *Call Center*.

## ***Abstract***

The purpose of this study is to gain a thorough insight into the labor activity in the *Call Center*. This market area is developing mainly thanks to the temporary workers. The core idea is to provide services to the companies using temporary work. Thanks to using the *Call Center*, the companies record an increase of motivation, which leads to the possibility of reducing human resources costs.

This research, qualitative in nature, was developed through interviews to six *Call Center* workers. The data indicated that the level of integration and acceptance are chosen strategies that prepare the individual for the task of mastering the use of technology. The performance evaluation of the workers is regular and frequent, however, unexpected. Participants indicated that the choice of working in *Call Center* comes from the absence of other professional opportunities. Nevertheless, certain dimensions of their work are assessed in a positive way, such as the possibility of teamwork and the opportunity of constant learning.

**Keywords** - integration; review; contractual relationship; activity in *Call Center*.



## Introdução

Esta investigação procurou contribuir para aumentar o conhecimento sobre a atividade em *Call Center*, sob o ponto de vista dos trabalhadores. Privilegiou-se, nesta análise, uma abordagem a diferentes elementos da atividade, em que se incluem: a integração e o acolhimento, a avaliação de desempenho, a avaliação pelos próprios trabalhadores acerca do seu trabalho. Assim, esclarece-se, desde já, que se registou uma evolução do título deste trabalho – “O trabalho em *Call Center* e o Vínculo Contratual”, relativamente aos seus objetivos efetivos. O desenvolvimento da investigação, a revisão da literatura e o próprio acesso aos dados salientou a necessidade de integração de outras dimensões na análise, para além do aspeto contratual.

Os *Call Centers* funcionam como empresas que prestam serviços de atendimento telefónico através da integração da tecnologia e informação de recursos humanos, sendo possível associar telecomunicações e informática, de forma a permitir o tráfego de chamadas telefónicas e administrar o relacionamento entre a empresa e os seus clientes (Mocelin & Silva, 2004). A multimédia, juntamente com a evolução tecnológica, permitiu a sofisticação de redes comunicacionais como a *Internet* e o surgimento do teletrabalho (Caetano & Vala, 2007). Estas inovações tecnológicas fizeram com que, na maioria dos países do mundo, houvesse uma reestruturação do setor de telecomunicações (Ferreira, 2011), sendo este considerado o setor de mercado que mais mudanças desencadeou nas últimas décadas: “A tecnologia generalizou-se quer aos indivíduos quer às organizações, aumentando a capacidade de ação individual e coletiva, mas trazendo também um maior grau de complexidade às operações” (Rijo, Varajão, Gonçalves, & Cruz, 2006, p.471). Isto significa que, a produtividade do trabalho parece ter aumentado significativamente a partir das novas formas de gestão das empresas de telecomunicações (Mocelin & Silva, 2004), aumentando, também, a complexidade nas ações envolvidas. Esta nova dinâmica socioeconómica aparece geralmente associada à tendência evolutiva do mundo empresarial atual, em sequência do surgimento de um novo paradigma técnico-económico (Caetano & Vala, 2007). E como tal, poderemos considerar o tema referente às telecomunicações, um assunto contemporâneo e pertinente para a investigação atual.

A emergência de novas ocupações em *Call Center* e a rotatividade implicam processos intensos de reestruturação, associado às constantes inovações tecnológicas e humanas (Mocelin & Silva, 2004). Estes processos intensos de reestruturação devem-se, em grande parte, ao tipo de contrato estabelecido entre a organização e os trabalhadores de *Call Center*, que parece ser marcadamente temporário. O teletrabalho ou o trabalho em *Call Center* demonstram, ainda, terem tido um crescimento elevado nos últimos anos, ocupando uma taxa significativa da população ativa: “Em Portugal, as estimativas disponíveis apontam para um número total de 60

a 90 mil teletrabalhadores, valores estes que parecem algo otimistas, (...) os ativos que, de forma esporádica, utilizam tecnologias de informação e de telecomunicações para exercer funções em locais afastados dos estabelecimentos principais” (Caetano & Vala, 2007, p.240).

Tendo em consideração o tema apresentado para este trabalho e a sua implicação no mundo organizacional contemporâneo, este trabalho tem como objetivo aumentar a compreensão acerca da atividade em *Call Center*, detendo-se na definição de alguns aspetos relativos à caracterização dos trabalhadores de *Call Center*, bem como nos processos inerentes à atividade em si mesma.

Relativamente à estrutura deste trabalho foi feito, num primeiro capítulo, o enquadramento das definições implícitas à área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, enquanto tradição científica em que nos inserimos, em cujos princípios ancorámos a investigação.

Num segundo capítulo, de uma forma relativamente objetiva, expôs-se a temática referente à flexibilização quantitativa e o recurso ao trabalho temporário. O terceiro capítulo, ainda dentro do enquadramento teórico, incidiu sobre o trabalho em *Contact Center* e as suas dimensões funcionais, evolutivas e operacionais. Na quarta parte, procurou-se expor os aspetos metodológicos, nomeadamente a escolha das dimensões e dos indicadores para formulação dos objetivos e questões de investigação. Seguidamente realizou-se a caracterização dos participantes, a descrição dos instrumentos utilizados e os procedimentos inerentes à recolha e análise dos dados. No quinto e último capítulo, procedeu-se a uma análise dos resultados através da descrição do sistema de categorias e a discussão dos dados finais, com as respetivas considerações finais.

## **I. Psicologia do Trabalho e das Organizações**

### **1.1. Psicologia do Trabalho e das Organizações: Uma Perspetiva Contemporânea dos Fatores Humanos**

O surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho está associado à crescente industrialização que ocorreu pelo Ocidente no final do século XIX e início do século XX. O desempenho no trabalho e a eficiência organizacional constituíram, desde sempre, as preocupações que orientaram as atividades dos psicólogos nas organizações (Zanelli & Borges-Andrade, 2004). A procura de critérios e procedimentos para a avaliação e seleção de trabalhadores para as indústrias em expansão, e de militares para os exércitos, fez com que os métodos e as teorias tivessem os seus primórdios na área (Zanelli & Borges-Andrade, 2004).

O conceito referente às relações industriais designa “o conjunto das normas e das práticas que regulam as relações de trabalho e de emprego bem como os métodos e os processos” (Caetano & Vala, 2007, p.33). Logo, o estudo das relações industriais implica o conhecimento de conceitos diversos de natureza socioeconómica, jurídica e política, que permitem um alargamento da compreensão de aspetos extraorganizacionais com que a gestão RH está implicada (Caetano & Vala, 2007). Zanelli e Borges-Andrade (2004) referem ainda que a Psicologia procurou, tradicionalmente, a compreensão integral do ser humano, portanto, depende de uma compreensão da sua inserção no mundo do trabalho e das relações que são criadas no interior das organizações em que trabalha. Apesar desta evidência marcadamente humanista, a estruturação da função pessoal na generalidade das organizações só teve lugar aquando a adoção da filosofia taylorista no início do século XX, com especial referência aos aspetos técnicos da produção e do controlo de custos de trabalho (Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). Este processo terá sido iniciado quando Taylor (1911) realizou uma investigação acerca da forma como as tarefas são executadas pelas pessoas, desenvolvendo o que veio a ser designado por “estudo do tempo e movimento”. Ao decompor processos em conjuntos de tarefas progressivamente mais simples, Taylor contribuiu para uma análise aprofundada do conteúdo do trabalho (Cunha et al., 2010). O estudo dos tempos e movimentos procurou determinar o tempo necessário para realizar determinada tarefa ou tarefas, requeridas para completar um determinado trabalho (Cunha et al., 2010). Esta perspetiva taylorista serviu para maximizar a eficiência do desempenho no trabalho e esteve na base do campo denominado Fatores Humanos, voltado para analisar e projetar ambientes de trabalho e tecnologias que levassem em consideração as características humanas (Zanelli & Borges-Andrade, 2004), proporcionando, desta forma, um ampliação da consciencialização da importância representada pelo ‘Fator Humano’ no desempenho da atividade laboral. Esta abordagem proporcionou, ainda, um aumento das necessidades de conhecimento sobre o trabalho e a produção, bem como, a profissionalização da gestão que, por sua vez, criou a necessidade em adequar as metodologias científicas de seleção e de avaliação de desempenho, consoante a empresa ou organização em foco (Cunha et al., 2010). No entanto, os ritmos exagerados e impostos pela lógica produtivista do trabalho taylorista evidenciaram experiências negativas, tais como, a fadiga e a monotonia, geradas pela sobre-especialização de tarefas (Cunha et. al., 2010).

A Escola das Relações humanas (Cascio, 1992, cit in. Caetano & Vala, 2007), foi apontada como um dos principais motivos para o desenvolvimento da gestão de recursos humanos (GRH), que mais tarde viria a permitir a inserção da noção de satisfação como fator crucial ao aumento da produtividade, o que por sua vez, permitiu o aumento de estudos relativos a aspetos psicológicos e psicossociais da produtividade no trabalho (Caetano & Vala, 2007). Ao nível da gestão RH, a ergonomia, enquanto disciplina de conhecimento, tem demonstrado um

crescente reconhecimento da sua importância nas organizações, este fato deve-se, em grande parte, à constante preocupação com a questão da qualidade no trabalho e com o sentimento de conforto e segurança no trabalho (Caetano & Vala, 2007). Tendo em conta este princípio, a principal preocupação da ergonomia passa por atuar previamente nas situações de trabalho passíveis de serem lesivas para a integridade do trabalhador (Caetano & Vala, 2007). Como tal, os contributos oriundos da prática da ergonomia poderão resultar numa mais valia para as organizações, isto se, a filosofia de gestão e a cultura da organização estiverem direcionadas para a valorização dos RH (Caetano & Vala, 2007). Inicialmente, Wisner (1987) apresentou a conceção da Ergonomia da atividade, que preconiza que se deve adaptar o trabalho ao homem e não o inverso. A presença desta tradição francófona é muito forte com a contribuição deste autor, uma vez que a psicologia do trabalho analisa o trabalho no sentido dado pela ergonomia. De entre as definições mais atuais referentes à ergonomia apresenta-se a de Caetano e Vala (2007): “A ergonomia é uma disciplina que tem por objetivos estudar e transformar o trabalho, contribuindo para otimizar a relação entre o envolvimento físico, os processos de trabalho e a atividade do indivíduo na realização das suas tarefas, de acordo com as características do indivíduo e com o tipo de relações que se estabelece ao nível das *interfaces* indivíduos X máquinas” (p.196). Ou seja, a ideia fulcral é a de que a Psicologia do Trabalho e da Ergonomia da atividade visam partir do campo (contexto real de trabalho) e retornar ao campo, alterando as situações anteriores, isto é, transformar as condições de trabalho. Isto significa que para conhecermos e transformarmos as condições de trabalho há que ter em consideração todas as características intrínsecas e extrínsecas ao posto de trabalho, não só ao nível das tarefas e atividades aí desempenhadas, como também ao nível da experiência vivenciada pelo trabalhador no exercício da função, como o bem-estar e o seu respetivo posicionamento face às relações humanas. Estes e outros princípios estão na base do surgimento do aumento da produtividade durante a Revolução Industrial e do surgimento de uma área pertencente à Gestão de Recursos Humana (GRH), predisposta a analisar o conteúdo de trabalho: a análise de funções (Cunha et al., 2010). Apesar de a produtividade constituir o principal interesse nesta época, a gestão de pessoal passou a ser um dos principais fundamentos disponibilizados pela gestão científica, que conduziu a uma profunda transformação na gestão das pessoas. No entanto, os ganhos da produtividade deixavam pouco espaço para preocupações humanistas ou para o bem-estar dos trabalhadores (Cunha et al., 2010). A escola das Relações Humanas tornou-se, desta forma, na primeira tentativa em conciliar a lógica humanista (que privilegiava o bem-estar dos trabalhadores) e a lógica da eficiência económica (lógica taylorista) (Cunha et al., 2010).

No sistema organizacional português a disciplina da ergonomia ainda é relativamente recente e tem em vista aumentar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas empresas, bem como aproveitar o potencial humano existente (Caetano & Vala, 2007). A nível dos processos utilizados para gestão de pessoas em Portugal, estes parecem ser maioritariamente



mais administrativistas do que desenvolvimentistas, o que poderá conduzir a uma responsabilidade parcial destes processos pela fraca produtividade relativa do país (Cunha et al., 2010). Como referiram Cunha e colaboradores (2010): “Uma organização com uma eficaz GRH é pois a que desenvolve atividades apropriadas de gestão de pessoas em todos os níveis e áreas. A mera existência de um departamento de GRH não garante o sucesso da gestão de pessoas” (p.92). Ou seja, é necessário que todos os responsáveis também criem condições para que as pessoas talentosas e empenhadas possam evoluir e se desenvolver (Cunha et al., 2010). No caso da GRH em Portugal, este processo encontra-se em fase de amadurecimento e como tal, passível de mudanças constantes e imprevisíveis, das quais é necessário ter em conta para uma gestão de pessoal eficaz.

## **1.2. Da Psicologia ao Homem no Trabalho**

A Psicologia do Trabalho procura a compreensão do comportamento das pessoas em contexto de trabalho, tanto nos seus determinantes e consequências, como na construção produtiva das ações de trabalho, com a preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano (Zanelli & Borges-Andrade, 2004). Esta disciplina, ao procurar compreender o comportamento humano no contexto de trabalho, elabora teorias (Zanelli & Borges-Andrade, 2004). Contudo, tais teorias diferem das do senso comum, à medida que as interpretações são feitas com a preocupação de obter consistência lógica na articulação dos conceitos, com base em observações cuidadosas e na sistemática utilização dos procedimentos de pesquisa ou de intervenção (Zanelli & Borges-Andrade, 2004), característica base da área de conhecimento científico. A comunidade científica deveria, no entanto, proporcionar ao trabalhador a possibilidade de afetar e controlar a psicologia do trabalho mediante formas de cooperação entre eles, enquanto dispositivo de transformação (Clot, 2006). Para Clot (2006), a clínica da atividade consiste na procura em desenvolver a capacidade de agir dos trabalhadores sobre eles mesmos e sobre o campo profissional, elemento que poderemos considerar como fulcral à alteração das condições de trabalho existentes. Podendo esta corresponder a uma medida alternativa para a capacidade de agir dos trabalhadores, perante as condições de trabalho que desejam alterar. A necessidade sentida pelos trabalhadores em realizarem trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impera o respeito, desde sempre foi um desejo do trabalhador numa sociedade onde impera a mudança (Cunha et al., 2010). Com este propósito, foi criada a função dos RH, que procura produzir um impacto positivo nas pessoas (clientes e trabalhadores), através da constante preocupação com o bem-estar humano (Cunha et al., 2010). As pessoas são sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais, não só entidades económicas, como tal, não se guiam só por motivos económicos como também procuram satisfazer necessidades de realização pessoal, de pertença e de comunidade, entre

outros aspetos (Cunha et al., 2010). Para Zanelli e Borges-Andrade (2004), o conceito de comportamento na perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser apreendido como o fazer humano no ambiente de trabalho, não se restringindo àquilo que pode ser observado diretamente, incluindo estados subjetivos, intenções, motivações, crenças e valores. Esse fazer humano implica uma unidade complexa que articula, no plano pessoal, as dimensões cognitiva e afetiva nos seus elementos implícitos e explícitos; unidade que integra, em cada ação específica, fatores individuais, sociais e culturais (Zanelli & Borges-Andrade, 2004). A dimensão psíquica do trabalhador (representada ao nível dos conflitos interiores) é uma representação consciente ou inconsciente das relações entre pessoa e a organização do trabalho, que interferem na percepção positiva ou negativa do trabalhador acerca do seu trabalho (Wisner, 1994). Logo, a percepção de bem-estar do trabalhador vai estar inevitavelmente associada à satisfação no exercício da função e nas suas condições inerentes. Estas motivações fazem com que a gestão de pessoal não só deva determinar o salário apropriado, como também crie oportunidades “(...) de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, atue com justiça, fomente redes sociais de confiança e cooperação, reforce a identificação dos indivíduos com a organização, fomente o empenhamento dos seus colaboradores e atue de modo socialmente responsável” (Cunha et al., 2010, p.43). Para tal, torna-se indispensável que as práticas GRH sejam consistentes e que se adequem à estratégia da empresa, tal como ao contexto competitivo em que a empresa se insere (Cunha et al., 2010). Isto porque dificilmente as boas práticas são universais, isto é, aplicáveis a todas as organizações e contextos (Cunha et al., 2010). Sendo para tal necessário que a GRH participe na definição e na implementação da estratégia da empresa.

### **1.2.1. Dimensão do Trabalho e Dimensão da Organização**

Fialho, Da Silva e Saragoça (2011) enfatizaram que o trabalho, enquanto instituição social, “é um produto social que dita um determinado grau de pertença e integração numa determinada sociedade. É de todas as atividades humanas, aquela que preenche a maior parte das nossas vidas” (p.40), enquanto o trabalho prescrito corresponde ao momento antecedente da execução da tarefa (Dejours, 2004), um registo que satisfaz uma necessidade de orientação, burocratização e fiscalização. Neste sentido, Dejours (2004) define o trabalho como tudo aquilo que não está prescrito, porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas a ação real do trabalhador. Tal compromisso é fortalecido pela dinâmica da retribuição/contribuição, em que o sujeito contribui obedecendo a ordens e resolvendo problemas à espera de retribuição material ou simbólica (Dejours, 2008). A instituição trabalho é, também, a base do sistema económico de todas as culturas (Fialho et al., 2011). É fonte de reconhecimento e de punição para quem não obedece (Dejours, 2008). A função real do trabalho, segundo Dejours (2001), é coordenar de

forma cooperativa os *savoir-faire* (saber-fazer) dos trabalhadores, para complementar a prescrição do trabalho, ou seja, corresponde ao próprio momento de execução. Segundo Clot (2006), estes conceitos e os conceitos de tarefa e atividade já não dão conta de todas as dimensões das situações de trabalho contemporâneas. Sendo a ergonomia uma disciplina científica que partilha deste princípio, é necessário proceder a uma abertura para uma compreensão dos conceitos. Relativamente à dimensão da atividade, Clot (2006) refere que toda a atividade de trabalho é endereçada para os outros. Como tal, há que distinguir a atividade realizada do real da atividade (Clot, 2006). Se considerarmos a atividade também como o desfazer-se das atividades dos outros, chegamos à conclusão de que a atividade é também o que não se faz (Clot, 2006). Ainda, segundo este autor (Clot, 2006), o prescrito oficial trata-se da tarefa oficial e o prescrito informal corresponde às obrigações que se atribuem a um coletivo profissional e que este partilha para conseguir trabalhar (género profissional). Já a carreira pode ser considerada o acumular das experiências de trabalho que um indivíduo vai adquirindo ao longo da vida, não se restringindo ao seu percurso numa única organização (Cunha et al., 2010).

A organização do trabalho é um compromisso resultante da negociação social simultânea entre os pares e os diferentes níveis hierárquicos (Dejours, 1995), sendo que esta relação indivíduo-organização nem sempre é cooperativa e satisfatória. Desta forma, o interesse pelo estudo das organizações pela disciplina de Psicologia do Trabalho e das Organizações encontra-se diretamente relacionada com o crescimento acelerado e desorganizado das organizações, que reclama a criação de teorias para melhor compreender e atuar sobre as realidades complexas. Este princípio surge também da necessidade de obter maior eficiência e produtividade das organizações para fazer face à concorrência e à competição dos mercados.

Neste sentido, para a devida compreensão da dimensão organizacional, serão descritos alguns conceitos relacionados. Como tal, para Barley e Kunda (1992), a socialização organizacional comporta a aquisição de um conjunto de comportamentos apropriados, o desenvolvimento de competências e os ajustamentos aos valores e normas do grupo, distinguindo-se da cultura organizacional, que, segundo Hofstede (1993), surge da necessidade de gerir a cultura, o lado humano da organização, ou seja, os trabalhadores. A Cultura Organizacional refere-se a um conjunto de valores partilhados, segundo a racionalização da lealdade e empenho dos mesmos (Hofstede, 1993). Segundo Schein (1990), a cultura também é conhecimento organizacional, sendo cada cultura organizacional única e diferente de todas as outras. Este é um conceito socialmente construído, que permite aos membros da organização compreender e dar sentido a eventos, símbolos e artefactos, funcionando como um mecanismo informal de controlo que desaprova ou aprova padrões de comportamento (Schein, 1990). A Cultura Organizacional implica analisar o modo como as organizações evoluíram ao longo do tempo e por meio das relações entre os seus elementos, “uma determinada configuração de sentidos e de modos de agir, intrinsecamente simbólicos, ambíguos e dinâmicos” (Caetano &

Vala, 2007, p.148). Este conceito difere da noção de aprendizagem organizacional, que parece ser definido como processo de aquisição de conhecimentos e de entendimentos sobre a realidade que permitem uma melhoria da ação organizacional (Fiol & Lyles, 1985 cit in. Caetano & Vala, 2007). A aprendizagem organizacional está intimamente ligada à eficácia organizacional, o que por sua vez, permite o aperfeiçoamento de pressupostos básicos organizacionais em uso ou até mesmo produzir mudanças profundas na dinâmica organizacional (Caetano & Vala, 2007). Já o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento das organizações, com o propósito de utilizar esse comportamento para promover a melhoria da eficácia organizacional (Mintzberg, 1979). Ou seja, analisar os resultados da interferência do trabalhador na estrutura do grupo e da organização, de forma a evidenciar os aspetos passíveis de serem melhorados dentro da própria empresa, possibilitando assim, a eficácia organizacional.

O clima organizacional mencionado por McClelland (1992) reflete os efeitos da cultura na organização como um todo, correspondendo a um indicador do grau de satisfação percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia diretamente o seu comportamento, enquanto o empenho organizacional é referente à relação entre a motivação, a satisfação pessoal e o compromisso (O'Reilly, 1989), sendo este um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, com implicações na decisão de nela permanecer (O'Reilly, 1989). Quanto maior for a segurança laboral que a empresa oferece, maior será o empenho (O'Reilly, 1989). Desta forma, quanto maior for o empenho, maior a noção de percepção de justiça (O'Reilly, 1989). A dimensão que menos parece explicar a justiça organizacional é a monetária (O'Reilly, 1989). De forma a fomentar o empenhamento, a relação em equipa e a integridade dos trabalhadores, torna-se fundamental que os líderes e os gestores proporcionem uma visão e direção na mobilização do desempenho, planeamento, revisão de atividades, desenvolvimento e comunicação eficaz dos seus colaboradores (Cunha et al., 2010).

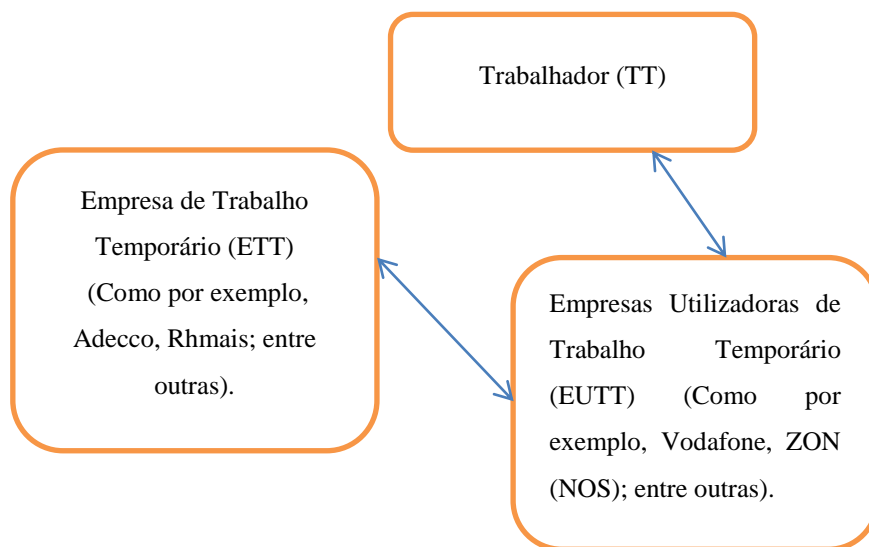
Em relação à temática em análise neste trabalho, o trabalho em *Call Center*, é possível que o tipo de empenho dos trabalhadores temporários possa estar relacionado com custos associados à saída e à falta de alternativas. Este é um contrato psicológico transaccional (Rosseau, 1990), ou seja, é um contrato de duração curta ou com data de fim pré-estabelecida, em que a empresa apenas espera o cumprimento de objetivos pré-definidos. Ainda segundo Rousseau (1990), existem outros tipos de contrato psicológico, nomeadamente: (i) o contrato psicológico relacional (duração previsivelmente longa, sem data de fim prévia), (ii) o contrato psicológico equilibrado (resultante da conjugação entre o contrato relacional e o contrato transaccional), (iii) e o contrato psicológico transaccional (reflexo da quebra ou ausência de um acordo entre as partes).

## II. Flexibilização Quantitativa: O Recurso ao Trabalho Temporário

Nos últimos anos, muitas das organizações existentes procuraram adoptar uma estratégia de diminuição do seu número efetivo de trabalhadores e desenvolveram contratos flexíveis de trabalho, com intuito ao aumento da produtividade (Caetano & Vala, 2007). A flexibilidade e a capacidade de adaptação das empresas à constante renovação das necessidades dos consumidores, juntamente à economia global, veio permitir o aumento da capacidade de resposta e a qualidade dos serviços e produtos, enquanto vetor crítico que caracteriza as empresas de sucesso (Caetano & Vala, 2007). A concorrência internacional aliada à inovação científica e tecnológica, que afeta os modelos organizacionais de produção e emprego, bem com a necessidade em criar novos *skills* profissionais, vai fazer com que ocorra uma redução da estabilidade dos mercados, tornando o trabalho temporário uma opção atrativa para as operações de termo certo (PagePersonnel, 2014). O novo mercado de trabalho exige a flexibilidade organizacional, como tal, o trabalho temporário é uma alternativa existente para esta realidade. É com base neste princípio que surge o recurso ao recrutamento a curto termo, isto é, ao trabalho temporário (TT). Segundo a PagePersonnel (2014), o TT “diz respeito a uma situação em que o colaborador é contratado por um período de tempo determinado, sendo esperado que deixe a empresa empregadora no final do contrato” (p. 5). Mediante o aumento da procura do mercado por parte das Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário (EUTT), estas tornaram-se fornecedoras de flexibilização quantitativa na perspetiva microeconómica da organização apresentada por Michon (1987) (cit in. Crespo, 2011), que representa a capacidade da empresa se adaptar às oscilações de trabalho, variando o volume de postos de trabalho, salários, horários, local de trabalho. O principal intuito passa a ser a estratégia de envolver as empresas de trabalho temporário nesta flexibilidade de recursos humanos, responsabilizando-as pelas áreas de recrutamento, seleção, processamento salarial, avaliação e formação (Burgess & Connell, 2006). Neste contexto, os trabalhadores temporários (TT) assemelham-se, em termos de vínculo contratual, aos trabalhadores contratados a termo, diferenciando-se através da “relação triangular” entre: (i) empresa de trabalho temporário (ETT), (ii) empresa utilizadora de trabalho temporário (EUTT) e (iii) TT (Boges et al., 2008). O trabalho em *Call Center* desenvolve-se através do recurso a esta função tripartida do trabalho temporário, conforme representado na Figura 1.

**Figura 1.**

Função Tripartida do Trabalho Temporário



Conforme representado pela Figura 1, o trabalhador desloca-se para a Empresa de Trabalho Temporário à procura de trabalho, por sua vez, (quando requerido) a Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário comunica com a Empresa de Trabalho Temporário que procede à seleção e recrutamento dos trabalhadores. Como referiu Ferreira (2011), os trabalhadores de *Call Centers* são especificamente caracterizados como sendo trabalhadores temporários de agência, cuja relação contratual é estabelecida com a agência (ETT), que por sua vez possui uma relação contratual comercial com a organização com a qual os colaboradores trabalham (EUTT). A grande consequência da intermediação da empresa de trabalho temporário são as dúvidas que tal pode levantar sobre o tipo de relação com os seus TTs e destes com a empresa utilizadora de trabalho temporário, conduzindo a uma falta de clareza sobre a identidade do compromisso e lealdade das relações (Mitlacher, 2008). Do ponto de vista dos TTs, prevalecem outras desvantagens, como por exemplo: a precaridade a que estão sujeitos; o poder reivindicativo diminuto e a remuneração incerta. No início, a opção pelo trabalho temporário começou por ser uma forma de preencher vagas por motivo de férias ou doença de trabalhadores permanentes e, hoje em dia, apesar das incertezas acima indicadas, o recurso ao trabalho temporário é uma constante (Burgess & Connell, 2006). Esta situação deve-se ao facto de atualmente ainda se assistir à sua disseminação como parte da estratégia de competitividade da empresa utilizadora de trabalho temporário, ocupando cargos permanentes de forma sequencial por diversos trabalhadores temporários, que são substituídos facilmente pela empresa de trabalho temporário (Burgess & Connell, 2006). O objetivo principal da flexibilização quantitativa parece ser a redução de custos salariais (Crespo, 2011). Usualmente, os trabalhadores temporários parecem também estar associados a baixos rendimentos e à não

atribuição de regalias/benefícios, acreditando-se que estes sejam mais prejudicados do que os trabalhadores não temporários (Ferreira, 2011). Uma das medidas de segurança que o trabalhador temporário poderia tomar para evitar ou precaver-se destas consequências negativas seria sindicalizar-se, visto que, um dos aspetos que influencia a GRH é a atividade sindical. Os sindicatos, enquanto parceiros sociais têm em vista causar resultados de grande impacto na vida das pessoas e nas organizações, através de consecutivas negociações contratuais (Caetano & Vala, 2007). Ou seja, o sindicato procede à negociação contratual com a empresa contratante, tendo em vista a defesa dos direitos do trabalhador, funcionando como intermediário que representa os trabalhadores através de uma intervenção diversificada e qualificada nas diversas vertentes da sociedade, lutando por um salário justo, qualidade de vida, benefícios extracontratuais, progressão de carreira, direitos laborais e sociais.

A nível da flexibilidade induzida pelo teletrabalho, a redução de custos parece projetar-se em matéria de instalações, equipamentos, consumíveis, energia, alimentação e cargas salariais (Caetano & Vala, 2007). As políticas salariais do teletrabalho conduzem, por si mesmo, ao método de pagamentos por resultados (Caetano & Vala, 2007). O facto de existir uma diversidade enorme de sistemas de incentivo e compensação permite que empresas diferentes possam obter resultados igualmente bons com sistemas distintos (Cunha et al., 2010). Esta compensação pode contribuir para o reforço da vantagem estratégica da empresa, visto que a sua gestão é de elevada importância para a GRH, correspondendo este a um fator promotor de atração, motivação e retenção dos trabalhadores (Cunha et al., 2010). O dinheiro além da satisfação de necessidades materiais, também permite a satisfação das necessidades sociais, reconhecimento, prestígio e *status* na organização para o qual o indivíduo trabalha (Cunha et al., 2010). É a organização que tem a responsabilidade social em pagar aos seus membros «o salário mais alto que lhe for comportável», como tal, o salário é também, um dever da organização em retribuir à sociedade/comunidade o que esta lhe presta (Cunha et al., 2010).

A flexibilização do mercado de trabalho vai, então, permitir a aplicação da flexibilidade dos salários, consoante a situação económica da empresa (tais como: eliminação do salário mínimo, redução das contribuições para a segurança social, entre outros aspetos) e flexibilidade ou desregulamentação da relação de trabalho (ou seja, facilitar despedimentos; legalizar contratos temporários, a termo certo; permitir a flexibilidade horária e o trabalho a tempo parcial, entre outros) (Caetano & Vala, 2007). Conforme descrito por Polivka e Nardone, (1989 cit in. Ferreira, 2011): “Os trabalhadores temporários são caracterizados pela ausência de um contrato a longo prazo, explícito ou implícito, e por uma variação não sistemática das horas mínimas de trabalho, sendo um factor distintivo a ausência de uma relação contínua com o empregador” (p.1). Gallie e colaboradores (1998) distinguem dois tipos de TTs: os trabalhadores com contratos de duração inferior a 12 meses – considerados de curto-prazo (*short-term temporary workers*); e os trabalhadores a contrato com duração de um a três anos

(*contract workers*). Na globalidade, este novo modelo de flexibilidade laboral parece estar comumente associado a empregos clandestinos com recibos verdes, contratos a termo certo e trabalhadores temporários, permitindo ao empregador reduzir os custos de trabalho (Fialho, Da Silva, & Saragoça, 2011). Desta forma, a flexibilidade já não pode ser encarada como uma expectativa, mas sim uma nova perspectiva de organização das relações laborais (Fialho, Da Silva, & Saragoça, 2011).

## **2.1. O Trabalho Temporário, a Empregabilidade**

Segundo os resultados do relatório realizado a nível internacional pela PagePersonnel (2014), sobre o TT em 17 países, a Europa representa atualmente, 32% do mercado de trabalho temporário, a América do Norte 24%, a América do Sul, bem como a Ásia-Pacífico representam 14% e o resto do mundo 16% (CIETT 2013). A evolução do TT parece estar estreitamente associada à situação económica de cada país. Logo, vai estar dependente das oscilações do mercado de trabalho, onde “as descidas do número de projectos temporários anuncia claramente um declínio na atividade económica” (PagePersonnel, 2014, p.9). O que significa que o TT funciona, maioritariamente, enquanto ferramenta que gere os riscos em curto prazo, em vez de funcionar como instrumento de desenvolvimento corporativo em longo prazo (PagePersonnel, 2014). Esta instabilidade parece levar à necessidade em criar uma organização flexível e adaptável, que irá moldar as estratégias de gestão de RH das empresas.

A este nível, os *Call Centers* lutam diariamente para superar um desafio que parece incontornável: o *turnover* (Carsten & Spector, 1987), explicados por motivos associados ao elevado índice de faltas, que se relacionam com a forte desmotivação e a crescente insatisfação. Tanto o êxito como o fracasso individual em contexto organizacional é, em grande medida, dependente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia de admissão (Caetano & Vala, 2007). Esta teoria parece ser comumente associada ao *turnover* inicial, significativamente superior ao *turnover* existente em fases mais tardias (Caetano & Vala, 2007). Rijo e colaboradores (2009) verificaram que estes fatores fazem com que a qualidade das equipas não seja homogénea, ou seja, as faltas constantes de alguns elementos faz com que haja um decréscimo nos resultados globais partilhados pela equipa onde esses elementos se encontram inseridos, enquanto a desmotivação por parte de outros, influi diretamente na qualidade de serviço prestado. Por sua vez, esta mesma situação faz com que existam custos de recrutamento permanente, com um forte impacto na rentabilidade direta das operações, independentemente do facto de se aperfeiçoarem as metodologias de avaliação, as fontes de recrutamento, os testes psicológicos e as entrevistas de seleção (Rijo et al., 2009). Aos recursos humanos compete o vetor chave para o sucesso das organizações (Caetano & Vala, 2007). Como tal, a principal preocupação dos gestores de RH passa por adotar estratégias de atuação



que otimizem as relações de satisfação do salário dos indivíduos com o rendimento profissional (Caetano & Vala, 2007). A seleção de pessoal também é uma função da gestão de RH que deverá assegurar a estratégia da organização e política de pessoal, tendo em vista a rápida socialização e interiorização das normas vigentes da organização (Caetano & Vala, 2007). A subcontratação é um dos instrumentos que a GRH pode recorrer de forma a melhorar níveis de qualidade, reduzir custos ou aumentar, a flexibilidade da organização (Cunha et al., 2010). No entanto, só em 1999, a duração dos contratos a termo certo foi ampliada, prevendo-se também a existência de formação para estes trabalhadores e sublinhadas algumas questões relacionadas com a saúde e a proteção social (Crespo, 2011). Posteriormente em 2009, o diploma foi contextualizado na revisão do Código do Trabalho, constituindo a Subsecção VI (Lei 7/2009 de 12 de fevereiro). Porém, segundo a Organização Internacional do Trabalho [OIT], os trabalhadores empregados por agências de TT são os primeiros, em contexto de crise económica e financeira, a perderem o emprego (OIT, 2009). Efetivamente, a variável que parece ser mais relevante na satisfação no trabalho é o tipo de contrato, o que indica uma situação de insatisfação por parte dos TTs, com diversas consequências negativas para estes trabalhadores. No caso do trabalho temporário em *Call Center*, uma das medidas possíveis a adotar seria optar pela atribuição de um vínculo direto com a Empresa Prestadora de Serviços em Telecomunicações (EPST), por exemplo, permitindo aos trabalhadores um sentimento de pertença e segurança relativamente ao posto de trabalho.

Apesar da instabilidade contratual acima referida, segundo o estudo realizado pela PagePersonnel (2014) intitulado de “Como o Trabalho Temporário e o Interim Management são Vistos a Nível Mundial”, o ponto de vista dos trabalhadores demonstrou que os mesmos consideram que as empresas de trabalho temporário desempenham um papel decisivo no apoio às suas mudanças profissionais. Circunstâncias como: a inserção dos candidatos mais jovens no seu primeiro emprego (da escola ao emprego); a integração ou re-integração de desempregados no mercado de trabalho; opções de qualificação no mundo corporativo, assim como, formação, cursos de reciclagem profissional, desenvolvimento profissional contínuo e a aquisição de novas qualificações (PagePersonnel, 2014).

A título negativo, o trabalho temporário pode ser considerado como uma nova forma de trabalho informal e individualista que parece produzir um aumento de insegurança no trabalhador, fazendo-o sentir socialmente desprotegido, sem acesso ao subsídio de desemprego e sem um vínculo contratual estável que permita um sentimento de união para com a empresa empregadora (Roque, 2010). Tendo sido considerado este critério, “(...) a vantagem competitiva das empresas que utilizam o trabalho temporário será amplamente determinada pela sua capacidade de atrair, reter e implicar esses colaboradores com a organização” (Ferreira, 2011, p. 2). Ou seja, torna-se fundamental um investimento atrativo para as ETT, não só manterem como para atraírem novos trabalhadores, bem como reduzir os impactos negativos provocados pela

flexibilização quantitativa. Neste sentido, o recrutamento é a ferramenta utilizada para atrair os potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo o processo desde a convocação dos selecionados até à admissão do trabalhador (Caetano & Vala, 2007): “Quando uma empresa necessita de pessoal e decide pela sua admissão, vai desencadear o processo de atração dos candidatos que reúnem as condições para desempenhar aquela função” (p.269). A sua divulgação pode ser realizada através de jornais, rádios, TV, entre outras (Caetano & Vala, 2007). Ao recrutamento compete, também, a triagem inicial das candidaturas, através das qualificações do candidato (Caetano & Vala, 2007). O valor do capital humano de uma determinada organização vai, assim, depender, em grande medida, da qualidade dos processos de recrutamento e seleção (Cunha et al., 2010). Sendo para tal necessário optar pelos critérios e métodos mais válidos, isto é, com maior poder preditivo de desempenho dos candidatos (Cunha et al., 2010). As entrevistas iniciais poderão ser consideradas um método com validade preditiva do desempenho dos indivíduos, uma vez que, elas servem para auxiliar o processo de recrutamento, através da apresentação da organização ao candidato e permitindo a eliminação dos candidatos que não estão interessados nas condições de trabalho e ofertas organizacionais propostas (Caetano & Vala, 2007). Constituindo, estes, os processos iniciais para a admissão/atração de um novo trabalhador temporário. É necessário, então, que as organizações criem expectativas realistas na fase de seleção de trabalhadores, sob pena de os seus efeitos perversos serem repercutidos no empenhamento dos indivíduos e na quebra do contrato psicológico, que mais tarde poderão resultar no subsequente abandono do indivíduo da organização (Cunha et al., 2010). O seu grau de eficácia está pendente das atitudes e comportamentos organizacionais relevantes, tais como, o empenhamento afetivo na organização, o sentido de lealdade para com ela, os desejos de permanência ou abandono e a produtividade (Cunha et al., 2010). Assim sendo, os regimes contratuais deveriam conferir um equilíbrio social, quer ao trabalhador quer à empresa; todavia, o que se verifica é o aumento da precariedade, transitando da condição de vitalícios para a condição de termo certo e incerto: “Desta forma, a flexibilidade tornou-se no mote da relação contratual permitindo assim o aumento de despedimentos, consequentes desemprego e redução de salários” (Roque, 2010, p.35).

### **III. *Contact Center*: a Aposta do Futuro?**

As telecomunicações parecem ser, atualmente, consideradas como um setor de mercado de trabalho em expansão e no qual os dados de investigação ainda parecem escassear. Neste sentido, torna-se pertinente a sua abordagem para este estudo. Como tal, um dos objetivos deste trabalho passa pela compreensão do papel das Tecnologias de Informação (TI) e telecomunicações no serviço de *Call Center*. Rijo, Varajão e Gonçalves (2009) consideram que

nos encontramos atualmente numa sociedade tecnológica marcada pela constante evolução a nível social, económico e ecológico, fazendo com que o setor das telecomunicações seja um dos serviços mais afetados por mudanças nas últimas décadas, desencadeando uma reestruturação do setor em quase todos os países do mundo, através das constantes inovações tecnológicas (Mocelin & Silva, 2004). “A globalização e os avanços nas tecnologias de informação e comunicação fazem com que o mundo esteja hoje em constante mutação construindo um quadro de incerteza nos mercados de emprego e nas relações laborais” (Fialho et al., 2011, p.39). No entanto, há que ter em consideração não só a globalização, como também o período de instabilidade económica em que vivemos, consequência da constante mudança da sociedade e na procura insistente da eliminação de barreiras comerciais (Rijo et al., 2009). Neste contexto, as organizações e as pessoas necessitam de se adaptar continuamente, adaptar, melhorar e evoluir são as ações a desenvolver (Rijo et al., 2009). Grande parte das empresas, na atualidade, parece orientar-se por princípios que tornem possível a redução de custos e o aumento de lucros (Rijo et al., 2009), “As digitalizações do sistema, o desenvolvimento da Internet, a invenção da telefonia móvel, entre outros, constituíram-se em inovações que poderiam ser exploradas de forma bastante lucrativa” (Mocelin & Silva, 2004, p.4). É neste mesmo contexto, tendo por base o alcance deste objetivo, que o surgimento dos *Contact Centers* ocorreu (Rijo et al., 2009). Este serviço parece consentir o melhor contato entre o consumidor e a empresa (Rijo et al., 2009): “O crescimento do acesso aos serviços de telecomunicações tem resultado na expansão de novas formas de contato e relacionamento entre empresas e clientes, substituindo o atendimento face-a-face, esteja este ligado à oferta de produtos ou à prestação de serviços” (Mocelin & Silva, 2004, p.10). Parece assim possível, desta forma, reduzir os custos de presença física local, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar o grau de fidelidade e desenvolver lucros através da interação entre o colaborador e o utilizador. Desta forma, os *Contact Centers*, de modo a serem eficazes, recebem, processam e geram grandes quantidades de informação (Rijo et al., 2009).

### **3.1. Dos *Call Centers* aos *Contact Centers*: Análise da Evolução e Suporte Tecnológico**

Nos anos 70 a recessão económica e a crise petrolífera no setor dos serviços e transportes, o progresso da informática, a terciarização e as alterações demográficas, permitiram a popularização da ideia de formas flexíveis de emprego, como o caso do teletrabalho (Caetano & Vala, 2007). No entanto, a sua concetualização exige o estabelecimento da diferenciação entre *Call Center* e *Contact Center*. O conceito de *Call Center* surge formalmente nos anos 80 (Cardoso, 2000; Hawkins et al., 2001), sendo possível afirmar que os *Call Centers* existem desde o tempo em que as empresas colocaram telefones nas secretárias dos colaboradores (Rijo et al., 2006). O serviço atual de atendimento em *Call Center* é distinto do antigo trabalho de

telefonista utilizado até então (Mocelin & Silva, 2004). Atualmente, o *Contact Center* envolve um conjunto de recursos (computadores, equipamentos de telecomunicação e agentes) que permitem o fornecimento de serviços via telefone, em que o operador interage com os clientes (Rijo et al., 2006) enquanto, até ao final dos anos 80, esta atividade consistiu preponderantemente no atendimento massificado, baseado num *script* memorizado (Mocelin & Silva, 2004). Para conseguir responder às perguntas dos utilizadores, o colaborador tinha de pesquisar as respostas através do suporte em papel relativo a registos, ficheiros e outros, sendo esta uma atividade que consumia bastante tempo (Hawkins et al., 2001, cit. in Rijo et al., 2006). Caso o representante da organização não conseguisse responder imediatamente às questões colocadas, pedia o nome e o número de telefone do cliente para contactar *a posteriori* (Rijo et al., 2006). O *Script memorizado* consistia numa série de questões-chave, comuns ao atendimento executado numa central de atendimentos, que necessariamente precisavam de ser memorizados (Mocelin & Silva, 2004), ou seja, “as trocas verbais devem seguir os *scripts* pré-definidos pela gerência” (Rezende, Brito, & Athayde, 2009, p.65). Porém, com o surgimento da necessidade de aumentar a capacidade de respostas das organizações e o surgimento de outros canais de interação com o cliente (*chat, e-mail, web*, entre outros), os *Call Centers* passaram a ser chamados *Contact Centers* (Rijo et al., 2006). No final da década de 80, começou a ser utilizada a tecnologia *Computer Telephony Integration* (CTI), que permitiu a integração de telefonia ao computador, o gerenciamento das ligações e a distribuição das mesmas através dos operadores e grupos de atendimento em serviços, incluindo: os dados pessoais do cliente, o serviço solicitado e as transações eventualmente realizadas durante a chamada (Cardoso, 2000). Rezende e colaboradores (2009) descrevem o CTI como o sistema que permite a integração de tecnologias de informática e do telefone, com o objetivo de responder em tempo real aos pedidos dos clientes. Por outras palavras, “envolve a utilização adequada e no mais alto grau dos recursos de administração da informação e de comunicações – telefonia, *fax*, correio de voz, internet e outros” (Rezende, Brito, & Athayde, 2009, p.63). Juntamente com a tecnologia CTI surgiu o IVR (*Interactive Voice Response*), possibilitando o processamento automático de pedidos dos clientes e a gestão das chamadas telefónicas (Rijo et al., 2006). Balka (1995) (cit in Rezende, Brito, & Athayde, 2009) consideram que, no final dos anos 80, ocorreram grandes mudanças nas atividades dos trabalhadores através das inovações tecnológicas introduzidas no *Call Center*, como o sistema de fila automática, acima mencionada, onde é possibilitada uma maior intensificação do trabalho, menores níveis de autonomia e de apoio social entre colegas.

### **3.2. Dimensões Operacionais em *Contact Center***

Sempre que existe um contacto entre um utilizador e o *Contact Center*, diz-se que ocorre uma interação. Esta podendo esta ser *inbound* (se se iniciou a partir do utilizador) ou de

*outbound* (se se iniciou a partir do *Contact Center* para o utilizador) (Rijo et al., 2009). São identificados dois tipos de serviços: os serviços *inbound*, que são considerados como mais complexos, exigindo maiores níveis de formação e elevados conhecimentos relativos à função inerente e/ou à própria organização, e os serviços *outbound*, que exigem uma complexidade menor (Rijo et al., 2009). O *Telemarketing* é um exemplo de serviço de *outbound*. Segundo Rijo e colaboradores (2009), os *Contact Centers* são dimensionados para, na parte de *inbound*, fornecerem uma resposta às solicitações e, na parte de *outbound*, para realizar um trabalho de campanhas. Os fatores mais importantes a ter em conta no dimensionamento em *inbound* são: o volume expectável (por exemplo, número de chamadas esperado); a duração das interações (por exemplo, duração de uma chamada); as expectativas de distribuição das chamadas ao longo do dia, do mês e do ano, e também o nível de serviço que se pretende prestar (Rijo et al., 2009). Existem ainda profissionais que trabalham na retaguarda da operação, normalmente com atividades administrativas (Rijo et al., 2009), correspondendo esta a outra dimensão de atuação dentro dos *Contact Centers*. Este constitui-se como o principal apoio para os problemas do dia-a-dia, pois o trabalho desenvolvido pelo *back-office* agiliza as soluções para os clientes e possibilita aos operadores a resposta a mais chamadas (Rijo et al., 2009). O processo baseia-se em dar acompanhamento a situações imprevistas durante o atendimento e que carecem de uma análise pormenorizada. Após análise, o cliente é contactado e informado da resolução final à questão apresentada. Permitindo, desta forma, dar um acompanhamento personalizado ao cliente de questões mais complicadas e demorosas. Questões essas que, durante um dia normal de atendimento em *Call Center*, poderiam influenciar o desempenho do assistente, logo, afetar os resultados da equipa e da organização. A supervisão corresponde a outra dimensão de atuação em *Call Center*, e parece funcionar como o elemento de mediação entre o assistente e os objetivos da EUTT. As suas funções são de extrema importância, uma vez que, é através do supervisor que são esclarecidas as dúvidas ao assistente, acompanhado e avaliado o seu desempenho. Fundamentalmente, o seu ato deverá ser o de orientar, guiar, motivar e gerar os resultados em equipa. Contribuindo, essencialmente, para o alcance dos objetivos da organização.

### **3.3. Integração, Software e Funcionamento**

Ao ingressar em determinada organização, o trabalhador leva consigo não só um conjunto de aptidões e conhecimentos, como também, um conjunto de valores, motivações e expectativas face à organização e às pessoas que nela trabalham (Caetano & Vala, 2007): “(...) entre os quais: as interpretações sobre a reputação da empresa, a leitura de documentação disseminada pela empresa, os contatos havidos durante o processo de recrutamento e seleção, a

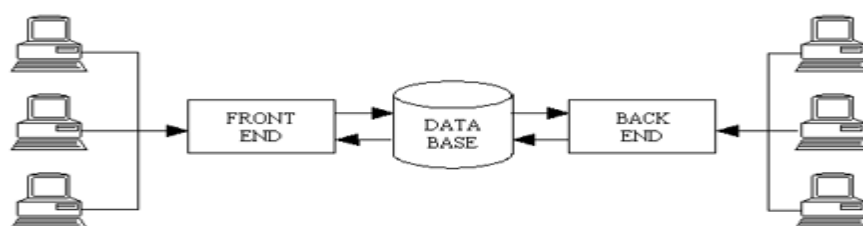
informação transmitida pelos entrevistadores na fase de seleção” (Cunha et al., 2010, p.375). Deste modo, o equilíbrio social existente em determinada organização irá ser alterado com a entrada de cada novo membro da organização (Caetano & Vala, 2007). A integração em *Call Center* tem como objetivo disponibilizar a informação necessária aos operadores e seus relacionados para poderem trabalhar de uma forma eficaz (Rijo et al., 2009). O processo de integração assenta na aculturação, ao qual é necessário percecionarmos os valores grupais reprimindo outros valores pessoais. As experiências de socialização organizacional parecem iniciar-se antes da admissão do indivíduo no seio da organização, aquando iniciado o processo de recrutamento e seleção, onde é fornecido ao trabalhador um conjunto de informações sobre a organização e a função a que concorre (Caetano & Vala, 2007). Sendo a socialização antecipatória considerada como a fase onde tudo o que ocorre antes do primeiro dia de trabalho, isto significa que está relacionada com as expectativas iniciais, obrigações e direitos percecionados pelo trabalhador (Schein, 1990). Sendo que, as expectativas mútuas das partes numa relação de trabalho, parecem diferir consoante a cultura de onde provêm (Caetano, & Vala, 2007). A socialização organizacional parece ser considerada como o principal processo de aculturação dos novos elementos das organizações (Caetano & Vala, 2007). Embora a socialização decorra ao longo de toda a permanência do indivíduo na organização, este processo demonstra ter mais peso no momento da admissão e nos primeiros momentos de «coabitação» (Cunha et al., 2010). Seguindo esta linha de pensamento, a socialização deverá enfatizar o ajustamento entre as pessoas e a organização, através da aceitação de personalidades dissonantes que fomentem a mudança e a inovação na organização (Cunha et al., 2010). Já para que ocorra a aculturação, é necessário aguardar um espaço de seis a nove meses. Na fase de acolhimento em *Call Center*, é realizada uma ação de formação inicial, que pode ter a duração de apenas alguns dias até várias semanas. Esta formação inicial tem em vista ajudar os novos membros a familiarizarem-se com o seu novo papel na organização, possibilitando a redução das suas inseguranças e incertezas iniciais (Caetano & Vala, 2007). Como tal, o principal intuito da formação inicial passa por: “dar a conhecer a organização e o negócio; fornecer a formação técnica necessária ao início da função; informar o novo elemento sobre qual o seu papel no seio da organização; formar e desenvolver o espírito de empresa e contribuir para a integração do novo membro na cultura organizacional” (Caetano & Vala, 2007, p.318). Na fase de recrutamento e seleção criam-se expectativas (contrato psicológico) relacionadas com um conjunto de expectativas parte-a-parte. Conforme referido por Rousseau e Greller (1994), ao integrar uma organização o colaborador irá depara-se com dois tipos de agentes que participam na formação do seu contrato psicológico - os agentes primários (como por exemplo, os colegas e as pessoas que trabalham na organização e de alguma forma interagem com o colaborador) e os agentes secundários (como por exemplo, as práticas RH) (cit in. Ferreira, 2011). A relação de compromissos e cedências mútuas gerada pelo ajustamento entre o indivíduo e a organização é

designado como contrato psicológico (Caetano & Vala, 2007). Deste modo, para que a condição dos trabalhadores seja considerada da melhor forma, é necessário ter em conta a noção de contrato psicológico, que segundo Rosseau (1990), “é um conjunto das crenças individuais acerca das obrigações mútuas, no contexto da relação entre empregado e empregador” (p.452). O pré-ingresso a este contrato psicológico dá-se com os primeiros contactos com a empresa. Numa fase seguinte dá-se o acomodamento que é caracterizado como um conhecimento mútuo e ajustado. E por último, dá-se a integração, incluindo o trabalhador como um membro organizacional pleno. Segundo Lee e Faller (2005) (cit in. Ferreira 2011), o contrato psicológico dos trabalhadores temporários tende a melhorar a partir do terceiro mês na organização e a ficar cada vez mais relacional, após este período.

O *software* é uma dimensão crucial no funcionamento do *Contact Center*, pois trata de tudo o que é relacionado com a gestão de interação, o encaminhamento, a gestão de fila de espera, o *feedback* da produtividade, entre outros (Rijo et al., 2006). Este sistema corresponde a uma aplicação para o desenvolvimento *web* da empresa que cadastra e mostra todas as informações dos clientes que ligam para uma central de atendimento, permitindo ao operador visualizar todas as informações sobre o consumidor através de um computador, com o objetivo de executar tarefas específicas. Sendo classificado como a parte lógica cuja função é fornecer instruções para o *hardware*. O *hardware* corresponde à parte física de um computador, ou seja, é formado pelos componentes eletrónicos necessários ao funcionamento do computador. As soluções técnicas, sobretudo as de *software*, conforme citado por Brodner, (1990) e Lehner, (1992), são concebidas para: (i) servirem de apoio às decisões no nível dos postos de trabalho; (ii) favorecerem o trabalho em equipas semiautónomas através de sistemas de planeamento e programação do trabalho concebidos para grupos de trabalho; (iii) facilitarem o diálogo e a interação entre as unidades da empresa; (iv) desenvolverem um sistema de informação que apoie a estrutura organizacional descentralizada (cit in. Kovács, 2006). Para a aplicação do *software* da empresa é necessário existirem duas bases tecnológicas, uma que apresenta aquilo que todos os visitantes *web* podem ver (*Front-end*) e outra, que é a zona de administração (*Back-end*) onde só se acede através de uma palavra passe. Sendo o *Back-end* uma zona protegida, os clientes que pretendam aceder ao *site* terão que apresentar um *username* (nome de utilizador) e uma palavra passe. Por sua vez, a *Data Base* é o banco de dados da empresa, ou seja, é um conjunto de registos que possibilita a reorganização dos dados e a produção de informações, tal como ilustrado pela Figura 2. A complexidade desta abordagem depende da tecnologia que está disponível na empresa (Rijo et al., 2009).

**Figura 2.**

O desenvolvimento *Front-End* e *Back-End*, segundo a perspectiva tecnológica.



O suporte tecnológico é proporcionado através da disponibilização de todas as ferramentas necessárias à execução do trabalho em *Call Center*, tais como, computador, microfone, *Chat*, *headset* e *Computer Telephony Integration* (CTI). Sendo que, o *Chat* corresponde a um sistema de conversação em tempo real, através da internet, e que permite a interação entre usuários da própria empresa, como por exemplo, o contato entre o trabalhador e o supervisor para o esclarecimento de dúvidas e/ou imprevistos. O *headset* é uma conjunção de telefone de ouvido com controlo de volume e microfone integrado, para uso em computadores multimídia, ficando preso à cabeça do assistente. E o CTI é a tecnologia que permite a interação entre computadores e telefones. Todos estes processos são designados pelos trabalhadores de *Call Center* como plataformas informáticas. É uma expressão utilizada para denominar a tecnologia aplicada em determinada infraestrutura de TI ou telecomunicações, garantindo facilidade de integração dos diversos elementos dessa infraestrutura. A gestão de RH, a monitorização da qualidade (*quality monitoring*), o planeamento, o *forecasting*, o dimensionamento, a análise de sistemas, a gestão de infraestruturas e todas as funções ligadas às TIC são funções de suporte (Rijo et al., 2009). Denominam-se de suporte porque suportam, ou possibilitam as funções de produção, sendo que um *Contact Center* pode ter todas ou apenas algumas destas funções desempenhadas pelos atores (Rijo et al., 2009). O número e as funções dos atores em *Call Center* variam de organização para organização: agentes, supervisores e gestores de projeto do serviço desenvolvem funções de linha de produção, a gestão de Recursos Humanos (GRH), e a monitorização da qualidade (Rijo et al., 2009). Um ator realiza uma de duas funções principais: linha de produção e suporte. Agentes, supervisores e gestores de projeto do serviço desenvolvem funções de linha de produção (Rijo et al., 2009). As funções de linha de produção são as funções diretamente relacionadas com os utilizadores (Rijo et al., 2009). No caso específico dos TTs em *Call Center*, existe uma relação laboral muito próxima com os supervisores, o que por sua vez nos leva a deduzir que esta relação tenha um peso significativo na forma como os colaboradores percecionam a organização (Ferreira, 2011). Ou seja, quanto melhor for a relação estabelecida com o supervisor, maior a implicação afetiva com a organização. Este laço emocional dos colaboradores para com a organização tem vindo a ser



considerado o motor para o desenvolvimento da sua dedicação e lealdade no trabalho (Ferreira, 2011). Logo, os trabalhadores afetivamente implicados apresentam um aumento do sentido de pertença e de identificação com a organização que parece impulsionar o envolvimento dos colaboradores nas atividades organizacionais. No entanto, a legislação relativa aos *Call Centers* e *Contact Centers* varia substancialmente de país para país, condicionando as soluções a desenvolver num projeto SI (Serviço de Informação) nesta área. Nalguns países, como os Estados Unidos da América, os utilizadores podem registar-se numa base de dados denominada *Do Not Call* de modo a evitarem interações de *telemarketing* (Crespo, 2011). Em termos da regulamentação da atividade dos colaboradores dos *Contact Centers*, por exemplo, na Índia é inexistente e no Reino Unido, por sua vez, o número de horas de interação, o número de intervalos, as pausas mínimas entre interações e muitos outros aspetos são considerados (Crespo, 2011).

### **3.4. O Trabalhador em *Contact Center***

Os valores de um *Call Center* parecem ser baseados na otimização dos recursos em tempo útil, na gestão da chamada por parte do trabalhador, e na satisfação dos clientes. Para Bono (2000), o caso do *Call Center*, é um trabalho voltado para a reestruturação produtiva, ou seja, o tempo de trabalho deve ser gerido e organizado da forma mais produtiva possível. Esta gestão é muitas vezes feita pelo trabalhador singularmente, ou seja, isto significa que o colaborador trabalha sozinho na tentativa de alcance dos objetivos coletivos, sendo dever do empregado utilizar eficazmente o seu tempo de trabalho e habilidades nos objetivos da empresa: “Ao operarem em um quadro de dramáticas de *usos de si* (por si e por outrem) os trabalhadores desenvolvem os saberes investidos” (Rezende et al., 2009, p.66). Como tal, o *uso de si pelos outros* deve-se ao fato de o trabalhador ao entrar em um meio laboral previamente construído irá denotar a existência de normas antecedentes, regras científicas, técnicas, organizacionais, relações de subordinação, de poder, entre outras (Rezende et al., 2009). “Ora, embora saibamos que não fazemos tudo o que desejamos, cada um vive tentando fazer valer, em cada situação, suas próprias normas de vida, suas próprias referências, através de uma síntese pessoal de valores” (Rezende et al., 2009, p.66). Os atributos-chave na seleção de trabalhadores para trabalhar num *Call Center* são: auto-disciplina; capacidade de organização; espírito de iniciativa; auto-motivação; capacidade em atingir resultados sem a supervisão detalhada ou o encorajamento constante; capacidade de trabalhar isoladamente de forma responsável; elevada competência técnica e auto-confiança; capacidade de gerir o tempo; flexibilidade e adaptabilidade; capacidade de distinguir a linha que separa o trabalho da família, entre outros aspetos (Caetano, & Vala, 2007): “Atualmente, nas sociedades denominadas pós-industriais, predomina o trabalho que recorre às tecnologias de informação e de comunicação e a outras

tecnologias robotizadas, sendo o trabalhador conhecido como trabalhador do conhecimento (*knowledge worker*)” (Fialho, Da Silva, & Saragoça, 2011, p.36). Sendo esperado que estes trabalhadores obtenham qualificações elevadas através do manuseando de todas as aplicações de *software* da plataforma tecnológica, como também a aquisição de competências informacionais elevadas conforme o serviço em que estão inseridos. Exigem um “trabalhador adaptado a um novo perfil, capaz, principalmente, de lidar com as inúmeras inovações tecnológicas que surgem a todo o momento” (Mocelin, & Silva, 2004, p.17). Além das inovações tecnológicas, o trabalhador em *Call Center* deverá ser detentor de habilidades pessoais, tais como: boa dicção, capacidade de comunicação e negociação (Mocelin, & Silva, 2004). Maioritariamente são jovens, acostumados a lidar com tecnologias de informação, e que provém de grande parte do setor de comércio (Mocelin, & Silva, 2004). No entanto, parece verificar-se uma desmotivação por parte destes trabalhadores devido ao processo de automação no trabalho (Bono, 2000). Estes são maioritariamente trabalhadores com contratos temporários (TT) ou contratos a termo certo, (realizado a tempo parcial ou tempo integral). Os contratos são realizados mediante a rotação em turnos, funcionando 24/24 horas e 365 dias por ano. Estes fatores influenciam diretamente a qualidade de serviço prestado como também a ligação à empresa que integram (Bono, 2000). Surgindo, então, alienação destes trabalhadores que procuram em primeira circunstância a finalização de um curso ou a obtenção de um emprego fixo, distanciando-se do trabalho em *Call Center*, sendo este encarado como mero instrumento na obtenção de compensação económica (Bono, 2000.).

A diversificação e fragmentação deste setor de negócio, particularmente no contexto do emprego informal, parecem identificar-se com o modelo de organização do trabalho taylorista (Bono, 2000). Rezende e colaboradores (2009), afirma que estamos diante de uma nova taylorização do setor terciário, onde se apregoa o forte controle médio do atendimento, impondo aos trabalhadores grandes exigências mentais e psíquicas (cit in. Santos, 2004). A partir das investigações que Bono (2000) realizou, a mesma identifica a existência de modelos de funcionamento e de atitudes de alienação. Este processo de alienação poderá estar associado à procura do trabalhador em utilizar a estratégia defensiva como objetivo em si mesmo, de forma a enfrentar as pressões psicológicas no trabalho, tal como referenciado por Dejours (1995). Esta atitude de alienação ou frustração por parte dos trabalhadores parece surgir, segundo Bono (2000), da necessidade em adiar ou até cancelar os projetos de vida e emancipação social, pois o campo de realização laboral não lhe permite alcançar o pretendido, fazendo com que tente realizar-se noutros campos. Bono (2000) também caracterizou o perfil dos operadores de *Call Center*, considerando-os maioritariamente constituídos por jovens, estudantes universitários ou à procura do primeiro emprego, existindo também uma pequena percentagem de trabalhadores que já se mantem neste setor há algum tempo devido à inexistência de alternativas.

O fato de o trabalhador temporário em *Call Center* estar dependente da avaliação de múltiplos fatores tais como, rendimento, autonomia, assiduidade, Tempo Médio de Atendimento (TMA) e qualidade, parece influenciar na decisão de o trabalhador permanecer a trabalhar para determinada empresa. Assim como, a oscilação do mercado tende a recorrer à contratação de trabalhadores quando o fluxo de chamadas num determinado momento assim o exige, também para o inverso, o despedimento tende a ser uma medida alternativa imediata. O que, por sua vez, poderá afetar o bem-estar e segurança do trabalhador. “(...) o verdadeiro intuito da empresa passa pela contratação sazonal em massa para atendimento das enormes filas de espera (geradas por reclamações pontuais referente a um determinado produto/situação). Mais tarde, quando essa situação não se verificar mais, a empresa descarta os indivíduos que dificilmente se ambientaram por não possuírem o perfil adequado, ainda que este no processo de recrutamento tenha sido validado” (Roque, 2010, p.42). É necessário que as empresas tenham em conta a necessidade de criar condições para que encontrem a sua própria motivação para criar um atendimento de excelência, envolver e fidelizar os seus clientes com vista à obtenção de resultados pretendidos pela empresa (Rijo et al., 2009). Para tal acontecer, as organizações necessitam de primeiramente fidelizar os seus clientes internos, aqueles que são responsáveis por promover seus produtos/serviços, conquistar e reconquistar os seus clientes, resolver problemas, mudar uma imagem negativa criada pelo seu cliente, ou seja, os trabalhadores *per se* (Rijo et al., 2009). Tal como referido por Rijo e colaboradores (2009), a construção de uma equipa estável e produtiva passa muito pela aposta que a organização está disposta a fazer nos seus colaboradores. Se a empresa quer realmente uma equipa estável, com um elevado desempenho e satisfação, deve envolver os seus colaboradores, dar-lhes boas condições contratuais, proporcionar-lhes treino e desenvolvimento permanente, definir objetivos claros e realistas e, ainda, dar-lhes a possibilidade efetiva de serem integrados nos seus quadros e desenvolverem uma carreira dentro da organização (Rijo et al., 2009). Procurando, ainda, promover condições para o desenvolvimento de competências emocionais imprescindíveis a esta atividade, como o autoconhecimento, o autocontrole, a empatia, a autogestão e a assertividade (Rijo et al., 2009). De acordo com as expectativas de retorno face aos investimentos realizados, os indivíduos estabelecem relações com os outros e quando tratados de forma positiva tendem a responder ou retribuir o tratamento favorável de alguma forma (Ferreira, 2011). Como tal, um ambiente de trabalho amigável que forneça suporte aos seus colaboradores (Van Breugel, Van Olffen, & Olie, 2005, cit in. Ferreira, 2011), assim como um relacionamento saudável entre o colaborador e o seu superior hierárquico, parecem ser boas estratégias para desenvolver a implicação dos colaboradores com a organização (Scandura, & Graen, 1984). Na generalidade, pressupõe-se que as pessoas mais implicadas no trabalho tenham maior probabilidade de permanecer e de se empenhar na realização das suas tarefas, bem como, no alcance dos objetivos organizacionais (Rego, 2002 cit in. Ferreira, 2011). Por sua

vez, este estado emocional positivo tem sido considerado um fator determinante para a dedicação e a lealdade dos seus colaboradores na organização (Ferreira, 2011).

É ainda frequentemente assinalado o relacionamento fraco entre colegas derivado da rotatividade de horários dos operadores por via de flexibilização e a falta de reconhecimento social (Bono, 2000.). Neste sentido, Rolo (2011) desenvolveu um estudo dos processos psicodinâmicos mobilizados pelas situações de trabalho focando principal atenção à relação entre trabalho e saúde. Esta conjugação está diretamente relacionada com a atividade em si mesma (Rolo, 2011). Pelo que, a necessidade de reconhecimento no trabalho traduz-se num fator determinante para que ocorra a realização pessoal e a construção de identidade (Rolo, 2011). Representando fonte de prazer no trabalho e evitando o sofrimento mental (Rolo, 2011). O reconhecimento do trabalho em *Call Center* parece ser maioritariamente alcançado através do resultado final das avaliações auditoradas, no entanto, muitas vezes o desempenho do colaborador não é evidenciado desta forma, sendo o mesmo alertado apenas quando os resultados não são os desejados. Esta situação faz com que o trabalhador temporário se sinta não mais do que isso mesmo, “temporário”, à qual a vivência do dia-a-dia é providenciada através de uma luta constante em manter o posto de trabalho, produzindo sentimentos de insegurança e sofrimento mental: “A organização do Trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos, e uma organização do trabalho que os ignora” (Dejours, 1987, p.133). Muitos destes trabalhadores procuram que o trabalho em *Call Center* lhes proporcione aprendizagem a nível de competências e preparação para a entrada no mercado de trabalho. No entanto, esta realidade muitas vezes não é a realidade correspondente, uma vez que a própria organização tende a minimizar o papel do trabalhador ao exercício da função e a experiência neste meio tende a ser desvalorizada na maior parte dos empregos. Como referiu Roque (2010), “Trata-se de uma das ‘profissões’ mais recentes no mercado de trabalho, mas igualmente mais desvalorizadas pela sociedade global” (p. 7).

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2005 cit in. Rezende, Brito, & Athayde, 2009), parece ser considerado que os *Call Centers* são submetidos a medidas restritas acerca da produtividade, que parecem favorecer o aparecimento de diversos problemas de saúde para os seus colaboradores, tais como: disfonias vocais e auditivas, lesões por esforços repetitivos e sofrimento mental (como evidenciado em diversos estudos). No entanto, todas as organizações terão certamente muitas histórias de sucesso, e com excelentes profissionais na área de atendimento ao cliente (Crespo, 2011). A resposta ao pedido do cliente e vendas de produtos são o foco de construção para mobilizar múltiplas habilidades: habilidades técnicas, interpessoais e organizacionais (Brigitte et al., 2007). A intensificação do trabalho e os tempos reduzidos de TMA em *Call Center* permitem a execução de uma dupla ou tripla atividade em

simultâneo pelos operadores (falar, digitar e navegar na internet) (Santos, 2004 cit in. Rezende, Brito, & Athayde, 2009). Porém, por mais que as empresas se esforcem, muito dificilmente os trabalhadores se fidelizam, pois as suas ambições e expectativas parecem estar num nível superior ao que as empresas de *Call Center* oferecem (Brigitte et al., 2007).

### 3.5. *Contact Center* em Portugal

A Datamonitor é uma empresa de informação empresarial especializada em análise da indústria TI. O Quadro 1, extraída da Datamonitor, ilustra a evolução do número de posições de *Contact Center* em Portugal

#### Quadro 1.

Datamonitor: Evolução do número de posições de *Contact Center* em Portugal

ANO	Nº de Posições
1999	5500
2000	6500
2001	7900
2002	9400
2003	9900
2004	11200
2005	12100

Apesar da atual crise mundial, este setor parece ter verificado um crescimento na ordem dos 8% ao ano, promovendo o crescimento direto e indireto da economia e aumentando a oferta de postos de trabalho (IDC, 2008). Como é possível verificar no Quadro 1, os *Contact Centers* contribuem hoje com mais de 55.000 postos de trabalho em Portugal (Datamonitor, 2004). Os setores das TI's, Serviços Financeiros e *Outsourcing* parecem representar a grande fatia, aproximando-se de 60% do mercado (IDC, 2008). As atividades de *Contact Center* são disponibilizadas internamente ou através de empresas especializadas no *Outsourcing* deste tipo de atividades. “A nível europeu, o *Outsourcing* representa cerca de 12% do total de posições de *Contact Center*. É claramente o setor privado que apresenta a maior taxa de crescimento ao longo do tempo, com cerca de 11% de crescimento ao ano” (Datamonitor, 2004).

### 3.6. Investigações Anteriores sobre o Trabalho em *Call Center*

Diversos estudos relativos à atividade em *Call Center* têm vindo a ser realizados ao longo dos tempos, permitindo o aumento sobre o conhecimento desta atividade. Para melhor compreensão deste assunto, foram selecionados alguns exemplos práticos realizados em outras operadoras de telecomunicações, nomeadamente, (i) uma operadora de *Call Center* no Brasil com sede em Porto Alegre e (ii) outra operadora portuguesa situada em Portugal. A opção por estes exemplos está diretamente relacionada com o fato de os elementos (subtemas) enunciados por estes trabalhos se aproximarem dos dados utilizados para análise desta investigação. Sendo que, a primeira investigação foi intitulada de “O caso dos *Call Centers*” e contou com a participação de 115 operadores, dos quais 61% pertenciam ao sexo feminino, outros 47% obtiveram a licenciatura ou frequentaram a universidade e 35% concluíram o 11.º ou 12.º ano. Enquanto a segunda investigação foi intitulada de “Novos Perfis Ocupacionais: Empregados de *Call Center* no setor de telecomunicações” e contou com a participação de 22 operadores numa empresa de *Call Center*, onde cerca de 68% são mulheres e onde 40% dos empregados entrevistados concluíram o ensino secundário.

O Quadro 2 apresenta os pontos positivos e negativos mencionados pelos operadores de um *Call Center* no Brasil, onde são avaliados (a nível percentual) aspetos inerentes à remuneração, às condições de trabalho, à ergonomia e à capacitação. O percentual indica o número de referências ao determinado ponto positivo ou negativo sobre o total de entrevistas. O quadro foi elaborado pelos bolsistas Daniel Gustavo Mocelin e Luís Fernando Santos Corrêa da Silva (2004) e o objetivo do estudo deteve-se na definição de aspetos relativos ao perfil e à atividade dos empregados de uma operadora de *Call Center* local.

#### Quadro 2.

Pontos Positivos e Negativos do trabalho, apontados pelos funcionários de uma operadora de *Call Center* do Brasil.

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
<b>Remuneração</b>	Salário compatível com atividade (12%) Pagamento pontual (16%) Cumprimento de leis trabalhistas (12%) Plano de saúde (4%)	Salário Baixo (32%) Baixo valor do cartão lanche (8%) Não tem comissão (exceção vendas) (12%) Banco de horas (24%)
<b>Condições de Trabalho</b>	Jornada curta /compatível com estudo ou outra atividade profissional (24%) Contato com clientes/relações pessoais	Metas (32%) Monitoria (28%) Intervalo curto (15 min + 5 min) (28%)

	(28%) Possibilidade de ascensão (12%) Ambiente agradável (32%) Equipamentos atualizados (4%)	Trabalho mecânico e repetitivo (12%) Folgas durante a semana e trabalho sábados, domingos e feriados (24%) Trocas de horário (16%) Lanche pouco saudável (8%) Contato entre colegas limitado (4%) <i>Stress</i> (12%) Trabalho no final de semana (12%) Falta de identidade com a empresa (16%) Velocidade do trabalho (16%)
<b>Ergonomia</b>		Posição ruim (4%) <i>Hand set</i> (8%) Muito tempo sentado (16%) Não tem ginástica laboral (8%)
<b>Capacitação</b>	Cursos (24%) Reciclagem com o produto (16%)	

(i) *Novos Perfis Ocupacionais: Empregados de Call Center no setor de telecomunicações*

O Quadro 2 permite enunciar os pontos positivos e negativos apresentados pelos operadores em relação ao trabalho desenvolvido em *Call Center*. Esta informação foi obtida através da resposta a uma questão aberta do questionário realizado aos colaboradores. No Quadro 2 é possível constatar que os pontos negativos apresentados pelos trabalhadores dizem respeito ao processo de trabalho, enquanto os pontos positivos estão associados a outras questões como direitos sociais, legislação trabalhista, tempo livre, especialização/atualização.

Relativamente à remuneração, o ponto positivo maioritariamente citado foi o pagamento pontual, representado por 16% dos entrevistados. No que concerne aos pontos negativos, o salário baixo, foi reclamado por 32% dos entrevistados e o banco de horas, foi reclamado por 24%.

O ponto positivo apresentado com maior relevância, no que respeita às condições de trabalho, foi o ambiente de trabalho citado por 32% dos operadores. Outro ponto positivo de destaque foi a curta jornada de trabalho (24%). A curta jornada parece permitir aos estudantes, combinarem trabalho e estudo em simultâneo. Nos aspetos negativos apresentados, destacam-se as metas de atendimento, com 32%, os intervalos de trabalho curtos, com 28%, a avaliação pelo monitoramento e as folgas itinerantes, forçando o trabalho em sábados, domingos e feriados, ambas citadas por 24% dos trabalhadores.

A ergonomia só apresentou aspetos negativos, com destaque para o "longo tempo sentado" (16%). Por outro lado, a capacitação só apresentou aspetos positivos, destacando os

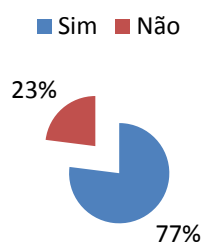
"cursos e treinamentos" oferecidos e realizados (24%) bem como os programas de "reciclagem sobre o produto" (16%).

Os Gráficos 1, 2 e 3, que se apresentam a seguir, foram elaborados por Maria João Santos e Ana Paula Marques (2006). O objetivo desta investigação incidiu sobre a forma como os operadores de um *Call Center* encaram e são afetados pelo modelo de produção no qual estão inseridos, nomeadamente no que se refere a aspetos como a divisão e organização do trabalho, as qualificações, a flexibilidade e a polivalência, a integração e a segurança, a valorização e o reconhecimento social pelo trabalho. Neste sentido, o Gráfico 2 e 3 apresentam os aspetos negativos e os aspetos positivos, mencionados pelos trabalhadores, em relação à possibilidade em optar por um vínculo direto com a Empresa Prestadora de Serviços em Telecomunicações (EPST) ou não.

### Gráfico 1.

Vínculo Direto com a Empresa Prestadora de Serviços em Telecomunicações (EPST)?

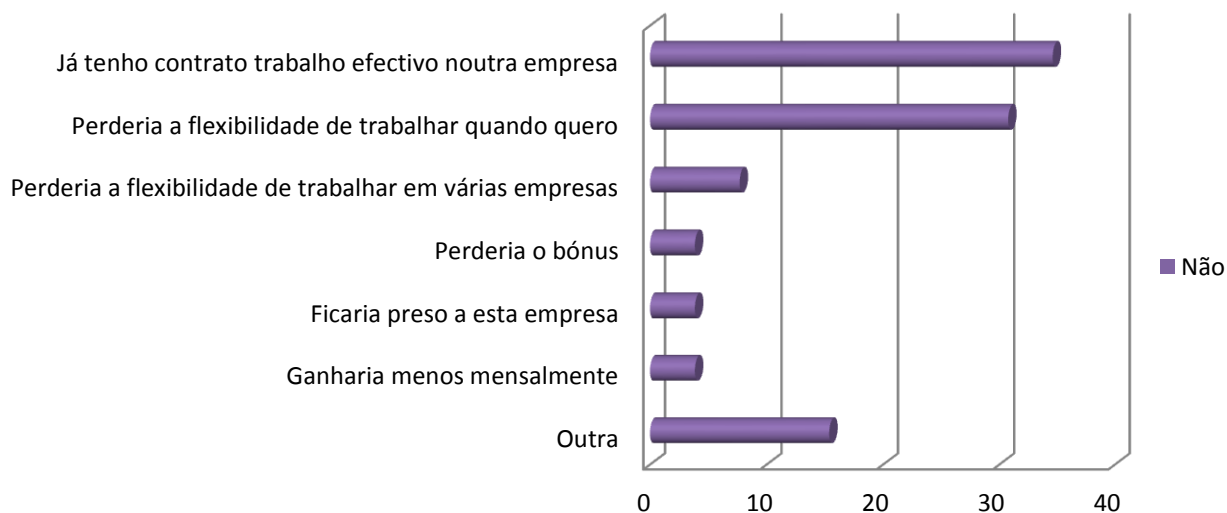
#### Vínculo directo com a EPST?



(ii) O Caso dos *CALL CENTERS*

### Gráfico 2.

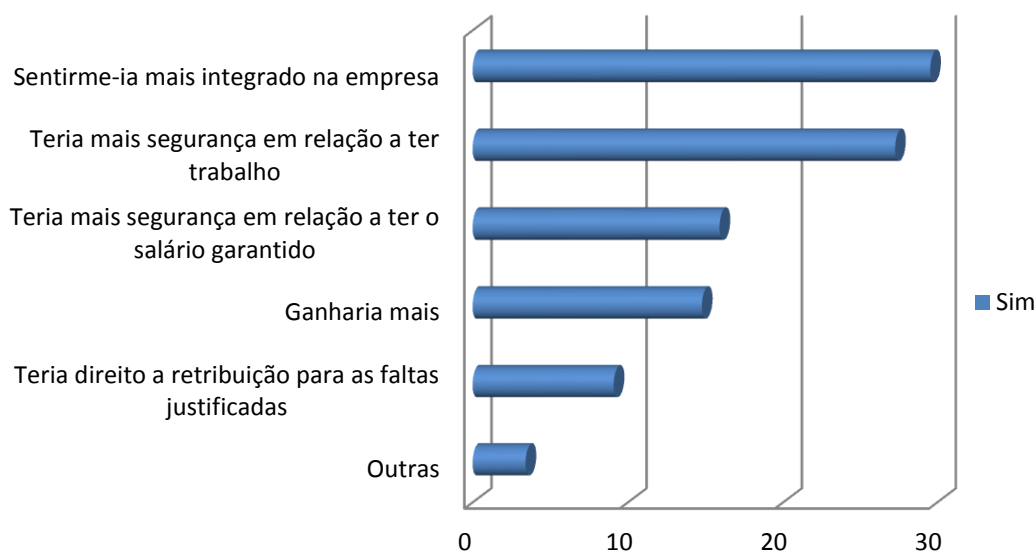
Situação contratual indesejada com a EPST e razões explicativas (em %)





### Gráfico 3.

Situação contratual desejada com a EPST e razões explicativas (em %)



O Gráfico 1 apresenta os resultados relativos ao sentimento de segurança no trabalho, a qual denota que a incerteza de ter ou não trabalho no dia seguinte afeta cerca de 33% dos operadores, enquanto cerca de 77% dos operadores preferiam ter a sua relação contratual estabelecida diretamente com a EPST, em vez de ser através da empresa de trabalho temporário.

De entre as razões apontadas para justificar a preferência pelo estabelecimento de uma relação direta com a EPST no Gráfico 3, destaca-se “sentir-me-ia mais integrado na empresa”. Por outro lado, a razão apresentada “teria mais segurança em relação a ter um salário garantido” obteve apenas 16% da quotação. A relação contratual preferida por estes operadores demonstra a escolha pelo contrato de trabalho efetivo a tempo parcial (47%) e 26% demonstram que gostariam de ter o mesmo tipo de contrato a tempo total. Quanto à perspetiva de continuidade na empresa (como se verifica no Gráfico 2), 76% dos operadores pensam que é impossível ou pouco provável a sua promoção. Já a probabilidade de serem dispensados é certa para cerca de 41% dos operadores. A partir destes resultados é possível constatar que a maioria dos operadores tem preferência por uma relação direta com a empresa, apontando a questão de integração na empresa e segurança em relação ao trabalho. No entanto, um número considerável dos operadores que não querem ter um vínculo direto com a EPST referem a perda de flexibilidade para justificar este fato.

#### IV. Metodologia

A opção por uma abordagem qualitativa para o desenvolvimento desta investigação fundamenta-se na tentativa de compreensão, exploração e descrição em profundidade de

acontecimentos complexos, nos quais estão envolvidos simultaneamente diversos fatores. Neste sentido, foi feita a análise da realidade específica do trabalho em *Call Center*, sob o ponto o ponto de vista dos protagonistas das situações de trabalho. Do ponto de vista metodológico, a investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões, dimensões que procurámos compreender e integrar no quadro desta investigação. Segundo Weber (1970), às ciências sociais deve-se a compreensão do significado da ação humana e não só a descrição dos comportamentos humanos. Assim como, o reconhecimento de que o elemento essencial na interpretação da ação é o dimensionamento do significado subjetivo daqueles que dela participam, isto é, significativo em sua singularidade (Weber, 1970). A abordagem qualitativa é expressa a nível dos significados, aspirações, motivos, atitudes, crenças e valores manifestas pela linguagem comum e na vida quotidiana (Minayo, & Sanchez, 1993).

Esta pesquisa assumiu como objetivo geral aumentar o conhecimento sobre o trabalho em *Call Center*. Procurou-se conhecer o trabalho aí desenvolvido, à luz da análise de atividades de trabalho específicas, com referência ao acolhimento e integração, às tarefas, aos equipamentos e às estratégias de gestão dos constrangimentos e dificuldades. Pretendendo-se, desta forma, identificar a associação do sentimento de segurança em relação ao emprego, bem como, as condições intrínsecas ao posto de trabalho em *Call Center*.

Para o alcance dos objetivos de investigação anteriormente identificados foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Quais as estratégias mobilizadas para a integração e o acolhimento?
- Como se configura a questão contratual na realidade do trabalho em *Call Center*?
- Qual o papel do suporte tecnológico do trabalho em *Call Center*?
- Como é feita a avaliação do desempenho dos trabalhadores em *Call Center*?
- Como avaliam os trabalhadores em *Call Center* a sua atividade?

#### **4.1. Participantes**

A seleção dos participantes nesta investigação desenvolveu-se pela facilidade de acesso e a sua disponibilidade, procurando-se garantir a abrangência da diversidade contratual. Pretendíamos, ainda, que estes trabalhadores fossem provenientes de diferentes empresas de trabalho temporário, que por sua vez mantinham vínculos contratuais com diferentes Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário (EUTT). Estas empresas localizam-se na zona Norte-Litoral do país e desenvolvem a sua atividade em diferentes setores, sendo que os participantes nesta investigação advêm essencialmente das telecomunicações.

No Quadro 3 foram sistematizados alguns dados que permitem caracterizar os participantes.

### Quadro 3.

Caraterização dos entrevistados

Código	Idade	Género	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função	Habilitações escolares	Remuneração Mensal	Vínculo Contratual
E1	30	Feminino	1 Ano e meio	1 Ano e meio	12º Ano	360€ ( <i>Part-Time</i> )	Tempo indeterminado
E2	25	Masculino	5 Meses	5 Meses	12º Ano	360€ ( <i>Part-Time</i> )	Termo certo
E3	29	Feminino	6 Meses	6 Meses	Licenciatura	360€ ( <i>Part-Time</i> )	Tempo indeterminado
E4	25	Feminino	5 Anos	3 Anos	12º Ano	525€ ( <i>Full Time</i> )	Termo certo
E5	30	Masculino	1 Ano	1 Ano	12º Ano	525€ ( <i>Full Time</i> )	Prestação de serviços
E6	28	Feminino	3 Anos	2 Anos	Licenciatura	525€ ( <i>Full Time</i> )	Termo certo

Participaram neste estudo seis trabalhadores, com uma experiência profissional que variava entre os cinco meses e os cinco anos, situando-se no intervalo etário compreendido entre os 25 e os 30 anos de idade ( $M = 27.8$ ;  $SD = 2.3$ ). As habilitações escolares dos participantes variaram entre o 12.º ano e a licenciatura. Pela análise do Quadro 3 compreende-se que três dos participantes (E2, E4 e E6) celebraram um contrato de trabalho a termo certo<sup>1</sup> com a ETT, os entrevistados E1 e E3 possuem um contrato por tempo indeterminado e E5 é prestador de serviços<sup>2</sup> (vulgo, recibo verde).

#### 4.2. Instrumentos<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Contrato celebrado entre a entidade empregadora e o trabalhador, para fins de satisfação de necessidades temporárias das empresas (Lei nº 4 do artigo 182º do Ministério do Trabalho, 2011).

<sup>2</sup> O trabalhador independente, por sua vez, é aquele que trabalha por conta própria, e não por conta de outrem; na atividade de prestação de serviços ou na produção e/ou venda de bens.

<sup>3</sup> Apesar de não ser considerado um instrumento de recolha de dados, a experiência profissional da mestranda no trabalho em *Call Center* foi inevitavelmente mobilizada no acesso, olhar e interpretação dos dados. A mestranda desenvolve atendimento a cliente em contexto de *Call Center* desde o ano de 2003.

Diversos autores (Bogdan, & Byklen, 1994; Tuckman, 2002; Quivy, & Campenoudt, 2003, cit in. Calado, & Ferreira, 2004) distinguem três grandes grupos de recolha de dados na investigação qualitativa (Bogdan, & Byklen, 1994; Tuckman, 2002; Quivy, & Campenoudt, 2003, cit in. Calado, & Ferreira, 2004): (i) a observação, (ii) o inquérito (oral – entrevista; escrito - questionário), e (iii) a análise de documentos. A utilização de entrevistas como método de recolha de dados, é, então, um procedimento característico da investigação qualitativa, permitindo aceder à exposição da realidade experienciada pelo sujeito. A utilização de entrevistas tornou-se no método privilegiado para a recolha de dados por possibilitar o acesso à compreensão das relações e atividades humanas através do simbolismo e da subjetividade - "Nestes termos, a fala torna-se reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles), e, ao mesmo tempo, possui a magia de transmitir, através de um porta-voz (o entrevistado), representações de grupos determinados em condições históricas, socioeconómicas e culturais específicas" (Minayo & Sanchez, 1993, p. 245).

Considerando os objetivos desta investigação foram conduzidas entrevistas individuais a trabalhadores de *Call Center*. Para esse fim, desenvolveu-se uma análise da grelha de Instrumento de Análise dos Estudos de Caso (IAEC) (Barros, Ramos, Cunha, & Lacomblez, 2001), a que se seguiu a sua adaptação a esta investigação, em formato de entrevista semiestruturada (cf. Anexo I). Num primeiro momento foi privilegiada uma identificação de dados sociodemográficos, tais como, idade, nível de escolaridade, antiguidade e tipo de contrato evidenciado. Num segundo momento foram formuladas questões diretamente relacionadas com os objetivos da pesquisa, organizados em quatro dimensões: (i) integração e acolhimento; (ii) análise do trabalho; (iii) trabalho em equipa; e (iv) projeção no futuro.

### **4.3. Procedimento de Recolha de Dados**

A recolha de dados desenvolveu-se entre maio e junho de 2013. Previamente ao seu início foi feita uma explicitação dos objetivos da investigação, da sua finalidade e esclarecidos os método de recolha de dados. Antes de se iniciar as entrevistas, cada participante assinou uma Declaração de Consentimento Informado (cf. Anexo II) e autorizou a gravação da entrevista em formato áudio. As entrevistas foram realizadas num local previamente definido pelo entrevistado, no sentido de o(a) mesmo(a) se sentir mais confortável e familiarizado(a). Três entrevistas foram realizadas em suas casas (E1, E4 e E5), outras duas foram realizadas num café público (E2 e E6) perto do local de trabalho e a outra entrevista desenvolveu-se através de *Skype* (E3). Nas entrevistas E1 e E5 ocorreu uma interrupção devido a situações imprevistas, sendo a mesma recuperada através da última questão colocada ao entrevistado antes da interrupção.

#### 4.4. Procedimento de tratamento de dados

A primeira etapa de tratamento dos dados teve início com a transcrição do conteúdo integral das entrevistas, a que se seguiu a análise dos dados, através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser considerada como um “conjunto de procedimentos que têm como objetivo a produção de um texto analítico, no qual se apresenta o corpo textual dos documentos recolhidos de um modo transformado” (Calado & Ferreira, 2004, p.8). Como referiu Bardin (2011), a análise de conteúdo tem uma função heurística, ou seja, aumenta a propensão para a descoberta exploratória e uma função de "administração da prova" (a qual requer uma análise sistemática de validação das diretrizes referentes a hipóteses de investigação sob a forma de questões ou de afirmações provisórias). A análise de conteúdo pode ainda ser considerada como a análise de significados, uma vez que, além da análise temática, por exemplo, permite também uma análise de seus significantes (como, por exemplo, a análise lexical ou a análise dos procedimentos) (Bardin, 2011). Em síntese, a análise documental desenvolve-se através de um processo de classificação/indexação de documentos, sendo o seu objetivo central a representação condensada da informação para consulta e armazenamento. E a análise de conteúdo trabalha com a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para ilustrar indicadores não evidenciados na mensagem.

Portanto, após a transcrição do conteúdo das entrevistas e de uma primeira leitura flutuante, procedeu-se à importação dos dados para o *software* NVivo9. O Nvivo9 é uma aplicação frequentemente utilizada na investigação qualitativa, adequada para analisar dados qualitativos e construir teoria a partir deles. Nesta investigação o *software* permitiu o registo histórico da evolução do processo de investigação, tendo-se iniciado pela codificação do conteúdo e da organização posterior de um sistema de categorias. A codificação é uma operação concreta na qual se coloca em cada unidade estabelecida um determinado código próprio da categoria (Calado & Ferreira, 2004). Quando se efetua a codificação o investigador está necessariamente a agrupar as diferentes unidades de dados de acordo com as diferentes categorias estabelecidas (Calado & Ferreira, 2004). Todo este processo (separação em unidades, categorização/codificação e agrupamento) constitui um modo de contribuir para a redução de dados, fundamental para a análise de conteúdos (Calado & Ferreira, 2004). Quando é denotada ambiguidade na referenciação do sentido dos elementos codificados é necessário que se definam unidades de contexto que permitam, desta forma, compreender a significação dos itens obtidos repondo-os no seu contexto (Bardin, 2011).

A análise categorial desenvolvida nesta pesquisa pretendeu evoluir da consideração da totalidade de um "texto", classificando as unidades que o compõem segundo a frequência de presença (ou ausência) de itens de sentido (Bardin, 2011). Este método de "categorias" é considerado como "espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação

dos elementos de significação constitutivos da mensagem" (Bardin, 2011, p. 39). sendo um método concedido para satisfazer, segundo certos critérios, uma ordem na desordem aparente.

## **V. Análise, interpretação e discussão dos dados**

Este quinto capítulo procura analisar, interpretar e discutir os dados de acordo com o referencial teórico proposto e da literatura pertinente. Num primeiro subcapítulo será feita uma descrição global do sistema de categorias que emergiu a partir dos dados e no segundo subcapítulo será privilegiada a resposta às questões de investigação.

### **5.1. Descrição do sistema de categorias**

As categorias de primeira ordem que emergiram a partir dos dados foram: Caraterísticas e Organização da Atividade em *Call Center* (1) e, A perspectiva do trabalhador acerca do seu trabalho (2).

As caraterísticas da atividade, bem como, da organização em contexto de *Call Center* (1) dizem respeito às tarefas prescritas e ao suporte físico que permitem o desempenho adequado, controlado e coordenado da atividade em *Call Center*. Enquanto a categoria *a perspectiva do trabalhador acerca do seu trabalho* (2), projeta o ponto de vista do trabalhador acerca dos aspetos inerentes à atividade em si mesma.

Serão de seguida descritas genericamente as categorias emergentes, estando toda a informação relativa ao sistema integral de categorias disponível em anexo a este trabalho (Cf. Anexo III).

#### **Caraterísticas e Organização da Atividade em *Call Center* (1)**

A partir da categoria de primeira geração *Caraterísticas e Organização da Atividade em Call Center* emergiram cinco categorias de segunda ordem: *Integração* (1.1.); *Atividades – Tarefas realizadas pelos trabalhadores em Call Center* (1.2.); *Sistema de Avaliação em Contact Center* (1.3.); *Tipo de Contrato celebrado* (1.4.), e *Suporte tecnológico* (1.5.).

As *caraterísticas e a organização da atividade em Call Center* (1) subentendem todos os processos técnicos, humanos e práticos envolventes, ou seja, aspetos implícitos à função de trabalhador em *Contact Center*.

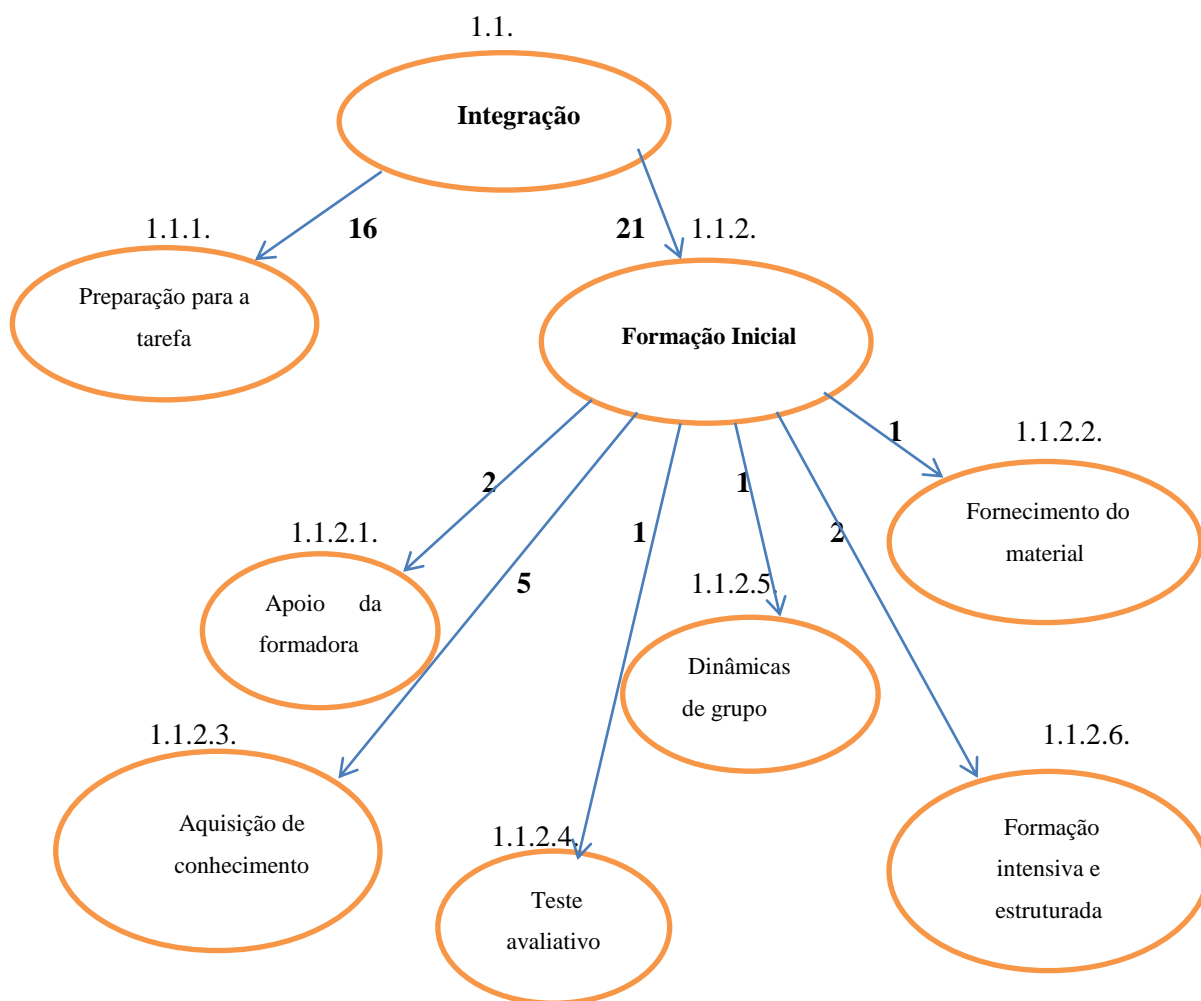
De seguida serão apresentadas algumas categorias de segunda geração emergentes das caraterísticas e organização da atividade em *Call Center*.

#### *Integração* (1.1.)

A categoria de segunda ordem *Integração* (1.1.) consubstanciou a emergência das categorias de terceira ordem: *Formação Inicial* (1.1.1.) e *Preparação para a tarefa* (1.1.2.), conforme representado na Figura 3.

**Figura 3.**

Identificação das categorias de última geração da dimensão *Integração* (1.1)



Nota: O número de referências encontra-se a **bold**.

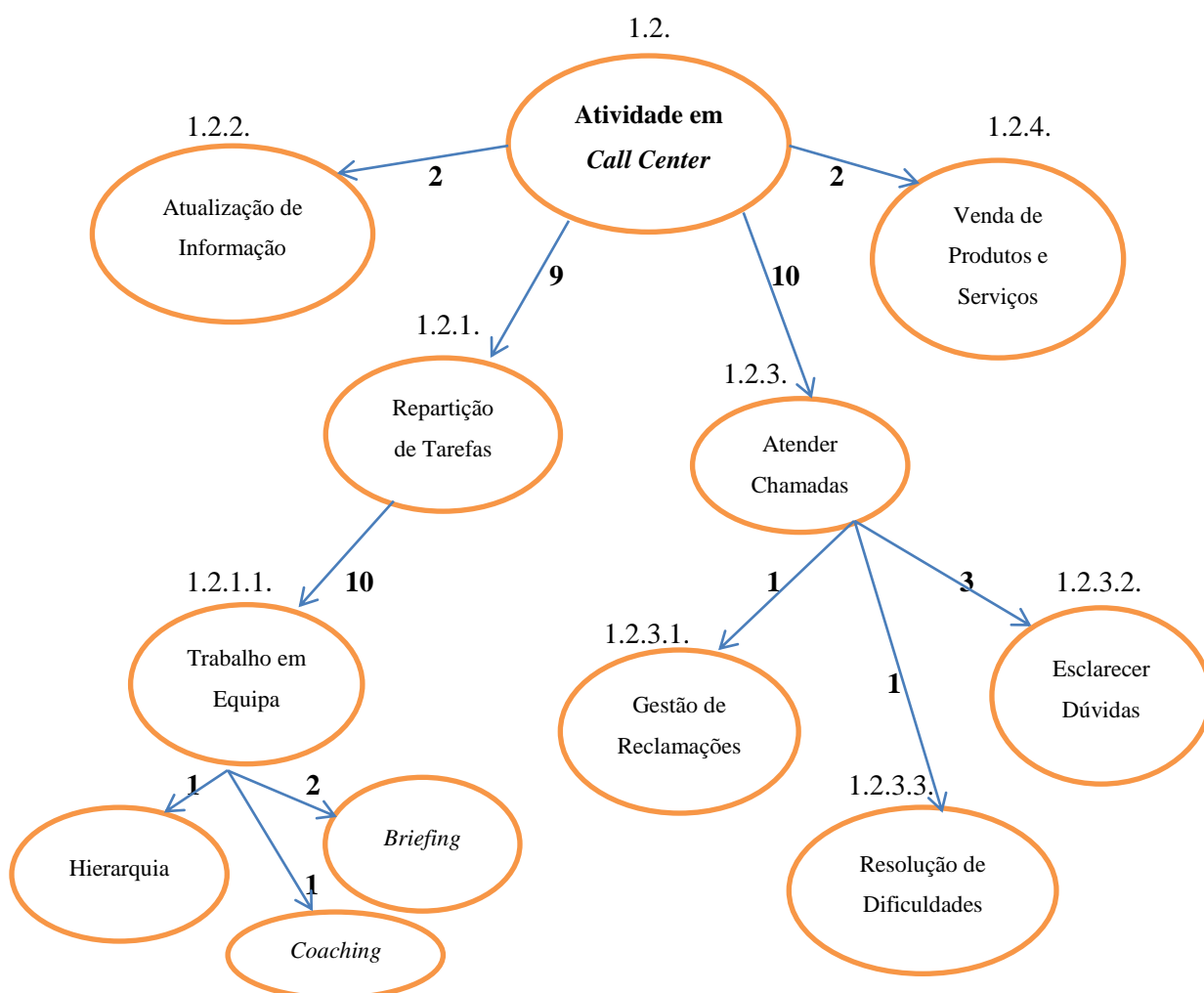
A *integração* (1.1) é subentendida como processo de inserção do trabalhador ao novo posto de trabalho, que permite criar as bases e os meios necessários à aprendizagem e que preparam o indivíduo para o início da atividade em *Call Center* (*preparação para a tarefa* 1.1.1.). Correspondendo o processo de *formação inicial* (1.1.2.) ao ponto de partida de preparação para a tarefa e para o início da atividade em *Call Center*.

*Atividades e características das tarefas realizadas pelos trabalhadores em Call Center (1.2.)*

Da categoria de segunda ordem *Atividades – Tarefas realizadas pelos trabalhadores em Call Center* (1.2.) emergiram as categorias de terceira ordem: *Repartição de tarefas* (1.2.1.); *Atualização de informação* (1.2.2.); *Atender chamadas* (1.2.3.), e *Venda de produtos e serviços* (1.2.4.). Da categoria de terceira ordem: *Repartição de tarefas* (1.2.1.) emergiu a categoria de quarta ordem *Trabalho em equipa* (1.2.1.1.), tal como se procurou representar na Figura 4.

**Figura 4.**

Identificação das categorias de última geração da dimensão Atividades e características das tarefas realizadas pelos trabalhadores em *Call Center* (1.2.)



Nota: O número de referências encontra-se a **bold**.

O trabalho em *Call Center* parece estar associado a um sistema estruturado e organizado, onde cada função desempenha a sua parte, funcionando como um processo de atividades intercaladas e interligadas umas com as outras (*repartição de tarefas* 1.2.1.). Logo, o *trabalho em equipa* (1.2.1.1.) possibilita a troca de conhecimentos e agilidade no cumprimento



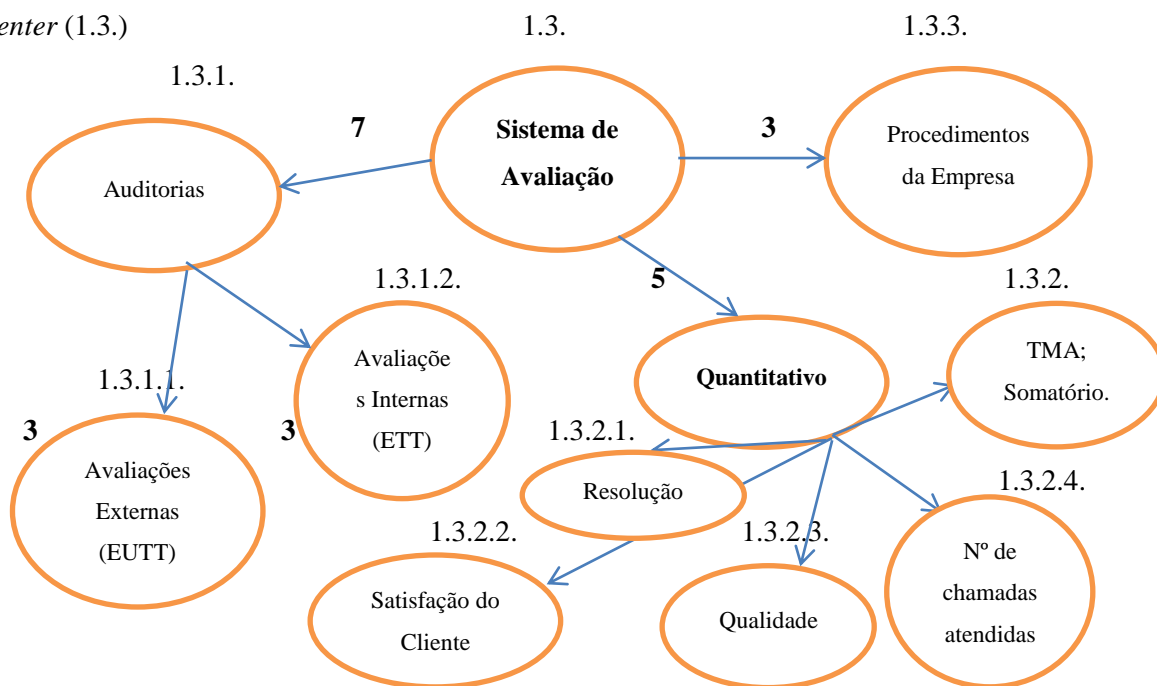
de metas e objetivos compartilhados, uma vez que, otimiza o tempo de cada trabalhador e ainda contribui para conhecer outros indivíduos e aprender novas tarefas.

Sistema de Avaliação em Contact Center (1.3.)

A categoria de segunda ordem: *Sistema de Avaliação em Contact Center* (1.3.) deu origem a três categorias de terceira ordem: *Auditorias* (1.3.1.); *Método Quantitativo* (1.3.2.), e *Procedimentos da empresa* (1.3.3.). Da categoria de terceira ordem emergiram duas categorias de quarta ordem: *Avaliações externas (EUTT)* (1.3.1.1.) e *Avaliações internas (ETT)* (1.3.1.2.), conforme evidenciado na Figura 5.

**Figura 5.**

Identificação das categorias de última geração da dimensão *Sistema de Avaliação em Contact Center* (1.3.)



Nota: O número de referências encontra-se a **bold**.

A *auditoria* (1.3.1.) é um exame sistemático das atividades desenvolvidas na empresa ou setor, que tem por objetivo averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas com eficácia e se são adequadas. Sendo que, as *avaliações externas* (1.3.1.1.) têm que ser feitas por um revisor qualificado e independente, ou equipa de revisores, do exterior da organização. E as *avaliações internas* (1.3.1.2.) correspondem a monitorizações contínuas do desempenho à atividade do trabalhador com revisões periódicas. O processo de avaliação utilizado em *Call Center* pode ser considerado

como um processo quantitativo (1.3.2.), uma vez que, as avaliações são geradas através do somatório global de auditorias semanais, mensais e posteriormente anuais dos trabalhadores.

#### Tipo de Contrato celebrado (1.4.)

Da categoria de segunda ordem *Tipo de Contrato celebrado* (1.4.) emergiram duas categorias de terceira ordem: *Idêntico* (1.4.1.), e *Indiferenciável* (1.4.2.). Na categoria *Idêntico* (1.4.1.) foram integrados os dados em que os trabalhadores reconhecem que os vínculos contratuais celebrados com diferentes trabalhadores não são diferentes. Por sua vez, a categoria *Indiferenciável* (1.4.2.) é composta pelo conjunto de dados em que os trabalhadores não atribuem importância às diferenças contratuais.

#### Suporte tecnológico (1.5.)

E da categoria de segunda ordem *Suporte tecnológico* (1.5.) emergiram as seguintes categorias de terceira ordem: *Headset* (1.5.1.); *Computador* (1.5.2.); *Chat* (1.5.3.); *“Microfone”* (1.5.4.); *Plataformas informáticas* (1.5.5.); *Software* (1.5.6.); *Computer Telephony Integration (CTI)* (1.5.7.).

A tecnologia é um produto da ciência e da engenharia que envolve um conjunto de instrumentos, métodos e técnicas que visam a resolução de problemas. Logo, o *suporte tecnológico* (1.5.) de uma empresa de *Contact Center* corresponde às ferramentas e aos meios necessários para o adequado desempenho das funções pretendidas.

### **A perspectiva do trabalhador acerca do seu trabalho (2)**

A segunda categoria de primeira ordem – *A perspectiva do trabalhador acerca do seu trabalho* conduziu à emergência das seguintes categorias de segunda ordem: *Aprendizagem* (2.1.); *Motivação* (2.2.); *Satisfação* (2.3.); *Futuro na empresa* (2.4.), e *Imprevistos – Variáveis exteriores ao trabalho que influenciam os resultados* (2.5.).

A *perspetiva do trabalhador acerca do seu trabalho* (2) reflete as características inerentes à sua visão *Onjob*, incluindo sentimentos e emoções subjacentes. Serão de seguida identificadas as categorias de segunda geração emergentes, podendo a compreensão das mesmas ser complementada pela análise do Anexo III.

#### Aprendizagem (2.1.)

A partir da categoria de segunda ordem *Aprendizagem* (2.1.) emergiu a categoria de terceira ordem *Individual* (2.1.1.) que consubstanciou a emergência de duas categorias de quarta ordem: *Teórica* (2.1.1.1.) e *Prática* (2.1.1.2.).

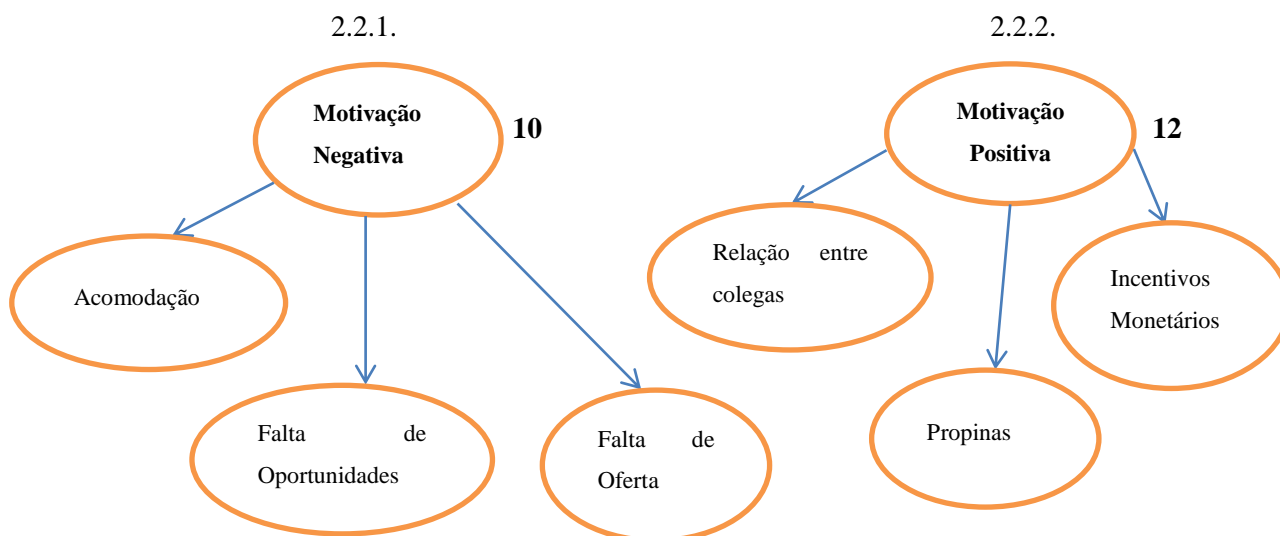
A *aprendizagem individual* (2.1.1.) subentende qualquer mudança sistemática no comportamento individual, ocorrida ao longo de certo período de tempo e que é completada quando o indivíduo atinge um padrão estável de comportamento. Esta aprendizagem pode ser prática ou teórica. A nível teórico (2.1.1.2.) é disponibilizado o conteúdo referente à documentação interna da empresa, onde são transmitidas informações relativas a procedimentos, objetivos, produtos e serviços da empresa. Por sua vez, o complemento da teoria corresponde à forma habitual de agir ou de proceder dentro da própria empresa (*aprendizagem prática* 2.1.1.1.). A teoria em *Call Center* diz respeito às tarefas prescritas, ou seja, diz respeito ao referencial teórico suportado pela própria empresa, que concernem princípios de atuação para o trabalhador. Porém, como foi definido por Dejours (1994), o trabalho é "tudo aquilo que não está prescrito", porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas sim o real. Ou seja, apenas uma parte do trabalho real é visível aos olhos da prescrição e da organização do trabalho, dado que a maior parte do trabalho consiste em uma infinidade de comportamentos, sentimentos, pensamentos e atitudes não reconhecidos formalmente e, portanto, invisíveis (trabalho real).

### Motivação (2.2.)

A categoria de segunda ordem *Motivação* (2.2.) possibilitou a emergência de duas categorias de terceira ordem: *Negativa* (2.2.1.), e *Positiva* (2.2.2.), conforme ilustrado na Figura 6.

**Figura 6.**

Identificação das categorias de última geração da dimensão *Motivação* (2.2.)



Nota: O número de referências encontra-se a **bold**.

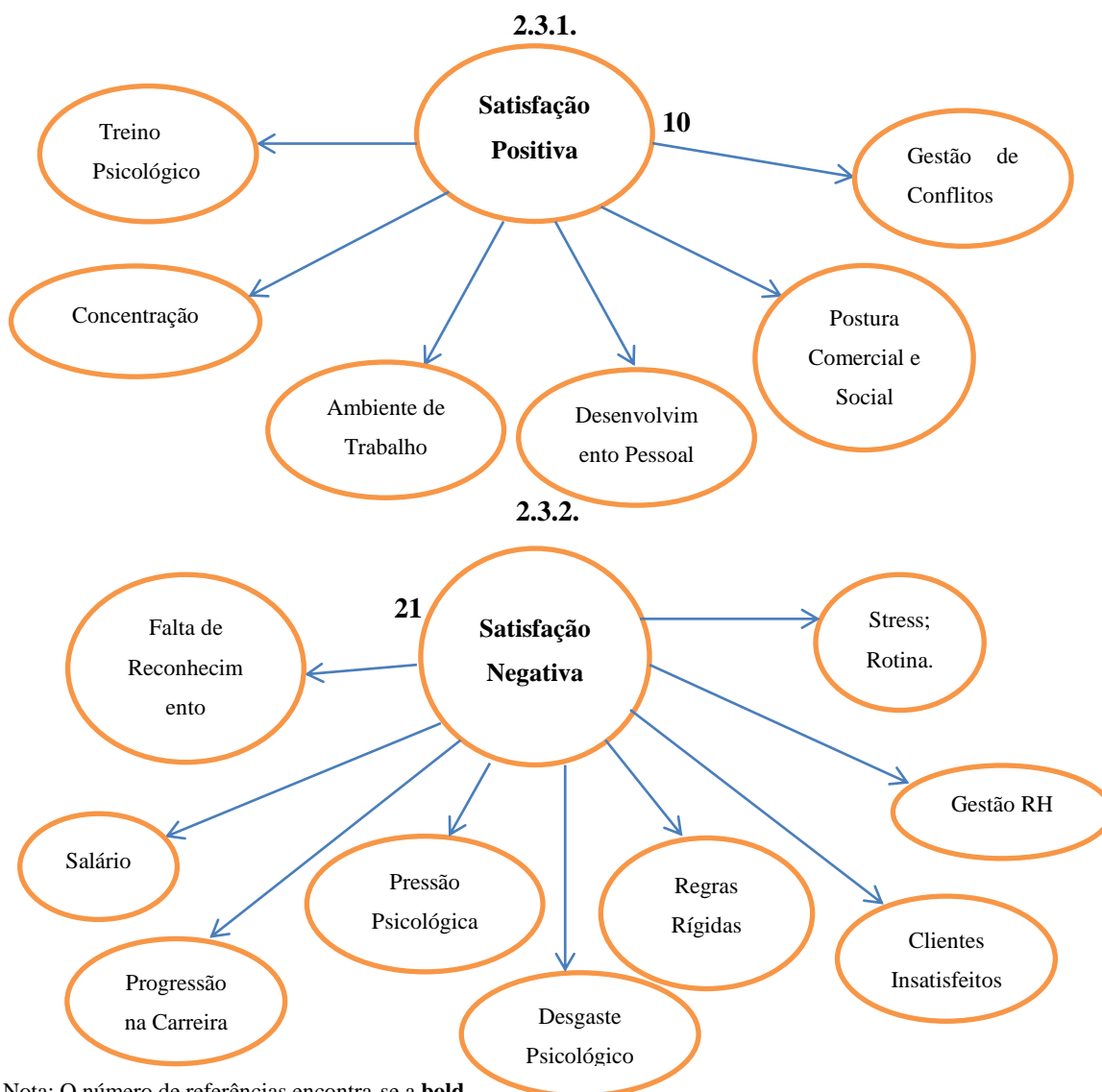
A *motivação* (2.2.) em *Call Center* considera os *aspectos positivos* (2.2.2.) e *negativos* (2.2.1) que fazem com que o trabalhador equacione a sua intensão de permanecer a trabalhar para aquela empresa de telecomunicações, durante determinado tempo ou até o alcance de determinado objetivo.

Satisfação (2.3.)

A categoria de segunda ordem *Satisfação* (2.3.) possibilitou a emergência de duas categorias de terceira ordem: *Aspectos positivos* (2.3.1.), e *Aspectos negativos* (2.3.2.), conforme representado na Figura 7.

**Figura 7.**

Identificação das categorias de última geração da dimensão *Satisfação* (2.3.)



Nota: O número de referências encontra-se a **bold**.

A *satisfação* (2.3.) em *Call Center* parece evidenciar aspectos positivos e aspectos negativos no exercício da atividade do trabalhador para esta função. Assim, a *satisfação positiva* (2.3.1.) parece encontrar-se relacionada com a aquisição de competências internas e externas, bem como, o ambiente em si mesmo. E a *satisfação negativa* (2.3.2.) parece encontrar-se relacionada com as experiências internas/externas do trabalhador durante o exercício da função, que proporcionam um sentimento de desconforto mental e que, por sua vez, causam insatisfação no trabalho.

#### *Futuro na empresa* (2.4.)

A categoria de segunda ordem *Futuro na empresa* (2.4.) possibilitou a emergência de quatro categorias de terceira ordem: *Trabalho temporário* (2.4.1.); *Procura de trabalho na área* (2.4.2.); *Necessidade atual* (2.4.3.), e *Alteração da função* (2.4.4.).

O *Trabalho Temporário* (2.4.1.) parece corresponder à designação utilizada pelos trabalhadores para expressarem a sua perspectiva da intenção de permanência no trabalho em *Call Center* em curto prazo. Sendo, necessariamente, a *procura de trabalho na área* (2.4.2.) a designação atribuída à procura do primeiro emprego. A *necessidade atual* (2.4.3.) é traduzida como a necessidade em permanecer a trabalhar naquela função devido à falta de opções no mercado de trabalho. E a *alteração da função* (2.4.4.) representa a mudança de atividades desenvolvidas dentro da mesma empresa.

#### *Imprevistos – Variáveis exteriores ao trabalho que influenciam os resultados* (2.5.)

Finalmente, a partir da categoria de segunda ordem *Imprevistos – Variáveis exteriores ao trabalho que influenciam os resultados* (2.5.) emergiram as seguintes categorias de terceira ordem: *Falta de informação* (2.5.1.); *Erros* (2.5.2.); *Supervisão* (2.5.3.); *Indisponibilidade das plataformas informáticas* (2.5.4.), e *Problemas de Hardware* (2.5.5.).

A *falta de informação* (2.5.1.) ao nível da documentação interna referente a produtos/serviços/procedimentos interfere na rapidez de resolução da questões/dificuldades levantadas pelos próprios clientes. Enquanto a indisponibilidade do suporte tecnológico (2.5.4.) impossibilita a resolução imediata de situações de atendimento.

As quebras de sistema muitas vezes requerem o suporte técnico especializado, bem como, o auxílio por parte da supervisão. No entanto, por *erros* (2.5.2.) poderemos entender como a definição de falhas humanas e/ou técnicas que dificultam o desenvolvimento do bom trabalho.

## 5.2. Apresentação e discussão dos resultados

Privilegiar-se-á, neste momento, a resposta às questões de investigação previamente apresentadas, a partir da mobilização dos dados e da literatura.

Com o intuito de dar resposta à questão a.1.) “Quais as estratégias mobilizadas para a integração e o acolhimento?” mobilizaram-se as subcategorias de primeira ordem. *Integração* (1.1) e *Aprendizagem* (2.1).

O primeiro contacto dos participantes com a organização desenvolveu-se através do recrutamento e dos momentos de seleção. Como referido por Caetano e Vala (2007), a seleção de pessoal visa a escolha da pessoa que garanta uma adaptação rápida ao posto de trabalho, e que possua potencial suficiente para progredir no projeto de carreira.

Os dados demonstraram que o recrutamento nesta área se desenvolve particularmente através das plataformas de emprego e ao nível da seleção são privilegiadas a análise curricular, seguida de entrevista:

*Portanto, eu... candidatei-me através de um anúncio que, que vi na internet. Hm...ah... a empresa entrou em contato comigo, através, por análise do meu curriculum. ahã... pronto, e... no prazo máximo de uma semana, após entrevista inicial, fui chamada para ahã...portanto, para, para o posto de trabalho (E1).*

Portanto, em caso de seleção, o candidato é informado e dá-se início ao processo de integração e acolhimento na organização. Através dos dados compreendeu-se que a integração se desenvolve, essencialmente, através de formação (*formação inicial* 1.1.2).

A duração da formação de integração parece variar consoante a EUTT, no entanto, na generalidade, a formação é intensiva, estruturada (1.1.2.6) e tem a duração de oito horas diárias durante, aproximadamente, um mês.

*Sim houve uma formação inicial, portanto, ah... e eramos cerca de 15 pessoas. Tivemos uma formação ah, que durou sensivelmente durante um mês. Funcionava entre as 9h e as 18horas, portanto, para termos conhecimento do... de todos os produtos que... e todas as funções e toda...tudo aquilo com que iramos ter que de trabalhar. Portanto e a formadora ao longo desse período foi-nos fornecendo material, não é? Conhecimento... para que pudéssemos devidamente, depois desempenhar a nossa função. Aquilo a que nos estávamos a candidatar, obviamente. (E1).*

O processo de integração em *Call Center* evidenciado pelos próprios trabalhadores parece estar relacionado com o resultado da avaliação final da formação em sala, antes do exercício da função.

O sucesso do processo de integração está dependente, de acordo com os dados, do resultado da avaliação feita no final da formação (*teste avaliativo* 1.1.2.4), dado que caso a avaliação não seja positiva são imediatamente dispensados.

De alguma forma podemos aproximar a formação que se desenvolve ao nível da integração, com os objetivos da formação profissional inicial. A nível de formação profissional, a empresa (ETT) deverá assegurar a qualificação inicial a quem ingresse no mercado de trabalho

sem essa qualificação [Cláusula a) do artigo 130º da Lei do Trabalho, 2011], promovendo a formação contínua dos trabalhadores da empresa [Cláusula b) do artigo 130º da Lei do Trabalho, 2011].

Relativamente à organização destes processos de formação, foi possível compreender que a aprendizagem é iniciada através da abordagem a conceitos teóricos estruturantes da atividade em *Call Center*, seguida da entrega de documentos internos acerca do funcionamento, da missão, valores, segurança no trabalho. A formação desenvolve-se através da discussão e resolução de casos práticos e várias dinâmicas de grupo (1.1.2.5.), permitindo, desta forma, o treino e o desenvolvimento de competências. Os dados revelaram que todos os participantes, à execução de E5, avaliam de forma positiva esta formação:

*Eu acho que fomos bem formados até. Tivemos uma... tivemos oportunidade de aprender muito bem como é que funcionava o sistema... Fizemos vários testes... Várias brincadeiras... Por isso acho que eles tiveram muito bem a esse nível (E6).*

O último momento de formação realiza-se através do acesso à experiência *Onjob*, pela aprendizagem *syde-by-syde* com trabalhadores mais antigos e mais experientes. Apesar deste tipo de formação ser percebido pelos participantes como importante, consideram-no demasiado curto em termos de tempo:

*A formação teórica é muito boa, tem muita prática pelo meio... pronto era 'porreiro', mas tinha um defeito que era quem não estava habituado a trabalhar em Call Center quase não fazia escutas. Tivemos cerca de meia hora e... fomos 'lançados aos leões' e é um bocadinho complicado (...) (E3).*

Como referido anteriormente, a efetiva admissão do trabalhador está dependente do sucesso que obtiver na avaliação da formação (*teste avaliativo* 1.1.2.4). Após a frequência assídua no curso de formação é realizado um teste de avaliação final, no qual é exigida uma classificação mínima para admissão na empresa empregadora. Em caso de aprovação é formalizado, por escrito, o primeiro acordo contratual com o trabalhador temporário, dando-se início ao período experimental. Como referido ao abrigo da Lei nº 1 do artigo 111º da Lei do Trabalho (2011): “O período experimental corresponde ao tempo inicial de execução do contrato de trabalho, durante o qual as partes apreciam o interesse na sua manutenção” (p.61). Relativamente à contagem do período experimental, este é iniciado a partir da execução da prestação do trabalho, compreendendo a ação de formação inicial determinada pelo empregador (Lei nº 1, artigo 113º da Lei do Trabalho, 2011).

Para concluir a abordagem à formação no contexto de *Call Center*, torna-se relevante esclarecer que a formação não é exclusiva da integração, mas desenvolve-se transversalmente no trabalho em *Call Center*. A nível da aprendizagem subjetiva, tal como referido por Betiol e Dejourn (1994) (cit in. Mendes, 1995, p.38), “o individualismo é um processo pelo qual os trabalhadores interpretam os fatos atuais das situações de trabalho de forma singular, e sem considerar a história que os produziu”. A este nível é mencionado pelos trabalhadores:

*A aprendizagem é só mesmo quando estamos a atender os nossos clientes (E2).*

Ao nível da formação contínua são realizados *briefings e coachings* semanais (entre o supervisor e o trabalhador) com o intuito de dar a conhecer seus pontos de melhoria e esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir:

*(...) Se necessário, ao longo do dia e durante o horário de trabalho somos constantemente... ahm... portanto, abordados para coachings e (...). para briefings que nos permitem estar sempre com a informação atualizada e... e... isso ajuda bastante em... em todo este processo, obviamente. (E1)*

Segundo Caetano e Vala (2007), os processos de formação correspondem a atividades organizacionais estruturadas com vista à produção de determinados efeitos nos sujeitos formandos. Assim como os processos de aprendizagem dizem respeito aos fatores pessoais que intervêm na construção de conhecimento (Caetano & Vala, 2007). Ou seja, isto significa que a além da formação inicial ser identificada como sendo crucial na adaptação das pessoas ao posto de trabalho, também a formação contínua possui um papel fundamental na aprendizagem da variabilidade processual realizada dentro da própria organização. No entanto, não podemos descurar o facto de que a aprendizagem individual durante o processo de formação está intrínsecamente relacionada com as características pessoais do trabalhador e a sua capacidade de construção individual de conhecimento. Logo, a aprendizagem e formação encontram-se inevitavelmente associadas, ao longo de todo o processo de interação do indivíduo com a organização de trabalho.

A título conclusivo, a integração e o acolhimento em *Call Center* parecem assentar (de acordo com os dados desta investigação), fundamentalmente, no processo de formação inicial que visa essencialmente a preparação da pessoa para o trabalho, não se encontrando registo de ações ao nível da socialização, da exploração das suas expectativas e valores.

No que concerne à subquestão a.2.) “Como se configura a questão contratual na realidade do trabalho em *Call Center*?” mobiliza-se a subcategoria de primeira ordem *Tipo de Contrato celebrado* (1.4).

Como referido por Ferreira (2011), os trabalhadores de *Call Center* são comumente caracterizados como sendo trabalhadores temporários de agência, estes estabelecem uma relação contratual com a ETT, que por sua vez celebra um contrato com uma EUTT ou organização cliente.

O contrato de trabalho temporário é considerado um contrato “pelo qual o trabalhador temporário se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário” [Cláusula a) do artigo 172º da Lei do Trabalho, 2011, p.83]. A vinculação temporária dos trabalhadores resulta de uma opção de gestão de recursos humanos e financeiros da empresa, à qual o fator de produção do trabalho deverá ser suprido através da utilização de menores riscos e custos contingenciais (derivadas da facilidade de cessação do vínculo laboral). Esta situação parece estar associada à necessidade de



flexibilidade das relações laborais. Por outro lado, o modelo de flexibilidade laboral que caracteriza este setor de atividade relaciona-se com a precariedade do trabalho, onde geralmente surgem a empregos clandestinos com a designação de falsos recibos verdes ou contratos a termo certo de trabalhadores, permitindo ao empregador reduzir os custos de trabalho (Fialho et al., 2011). Sendo identificada neste quadro a geração *Call Center* e/ou geração recibo verde (Fialho et al., 2011), conforme evidenciado pelo entrevistado E4 que trabalha na área do *telemarketing*:

*(...) como trabalhamos a recibos verdes (...)* (E4).

Porém, atualmente esta realidade parece estar a extinguir-se, uma vez que as EUTT cada vez mais estão a optar por manter o vínculo contratual idêntico (certo e incerto) para todos os trabalhadores de *Call Center* e cada vez menos o recurso ao recibo verde, como foi possível constatar através do discurso dos entrevistados, que reconhecem que as diferenças contratuais se têm esbatido, sendo quase impercetíveis:

*Nem sentes! Uma pessoa/por mais que uma pessoa seja efetiva ou não. Ou seja, nova ou a chegar/uma pessoa não sente isso! Não sentes nenhuma diferença* (E6).

Este fator faz com que os trabalhadores reconheçam menos diferenças na relação que se estabelece entre colegas (novos trabalhadores e trabalhadores antigos) e na adaptação ao trabalho.

*Há sempre os colegas mais antigos e há sempre os novos e todos nós lidamos bem com isso. (...)* (E5).

Quando questionados acerca da diferença contratual percebida entre os trabalhadores, apenas houve alusão de distinção do número horas de trabalho praticado:

*Há sempre quem faça part-time ou full-time* (E2).

O contrato de trabalho temporário pode ser celebrado a termo certo e incerto, nas situações previstas para a celebração do contrato de utilização. A contratação por termo certo parece funcionar como forma de promover o trabalho para trabalhadores em situação de procura do primeiro emprego (Ministério do Trabalho, 2011). O mesmo será certo quando for assegurada a produção de um evento futuro e definido o momento em que esse evento acontecerá e será incerto quando estiver assegurada a ocorrência de um evento futuro mas não indicado o momento em concreto em que esse evento ocorrerá. Como mencionado através da Lei nº 4 do artigo 182º da Lei do Trabalho (2011): “O contrato de trabalho temporário a termo incerto dura pelo tempo necessário à satisfação da necessidade temporária do utilizador” (p.88). O contrato a termo certo parece funcionar enquanto “período experimental do trabalhador”, tendo em vista mais tarde a celebração de contratos por tempo incerto. Como tal, é denotado que a contratação por termo certo acaba por funcionar como expediente que proporciona à empresa um período de experiência dos trabalhadores contratados antes de ser tomada a opção de vincular os trabalhadores através de um contrato a termo incerto. Assim sendo, o contrato a termo certo é o contrato realizado com a empresa e o novo trabalhador (durante 6 meses) e o

contrato a termo incerto é o contrato realizado entre a empresa e o trabalhador após os 6 meses iniciais (considerando estes como os ‘trabalhadores antigos’) (Ministério do Trabalho, 2011).

A realidade em *Call Center* parece demonstrar a utilização do Trabalho Temporário tal como acima descrito. Ou seja, a tendência é a de os novos trabalhadores serem admitidos na empresa com um contrato por termo certo, durante os seis meses iniciais de trabalho e posteriormente um contrato a termo incerto. No entanto a utilização destes parâmetros, em termos de duração do contrato, quer para os novos trabalhadores ou quer para os trabalhadores antigos, encontra-se diretamente relacionada com os princípios contratuais de GRH utilizados nessa organização de *Call Center*. Podendo estes princípios vir a ser alterados no futuro devido às constantes mudanças do mercado de trabalho e à economia global.

Para a resposta à questão a.3.) “Quais os principais recursos tecnológicos na atividade dos trabalhadores em *Call Center*?” foram mobilizadas a subcategoria de primeira ordem *Suporte tecnológico* (1.5) e *Imprevistos – variáveis exteriores ao trabalho que influenciam os resultados* (2.5).

Quanto ao suporte tecnológico (além dos demais sistemas existentes), é operacionalizado através da tecnologia CTI:

*Tecnologia neste caso, materiais... hm... (?) usamos computador, normalmente, (...) era um... programa que fazia as chamadas automáticas* (E4).

Este sistema permite a distribuição de centenas de chamadas por dia, distribuídas por agentes específicos e devidamente qualificados (*skills*) para responder às solicitações particulares de cada cliente (Rijo et al., 2009).

*É por ordem de chegada do cliente que se vai atendendo* (E3).

Para além da ‘distribuição de centenas de chamadas dos *skills* dos trabalhadores, os *Contact Centers* permitem, também, a disponibilização de uma multiplicidade de serviços para o exterior da empresa: “Os *Contact Centers* permitem suportar múltiplos serviços para o exterior da empresa como, por exemplo, o suporte técnico a clientes, apoio comercial, esclarecimento de dúvidas, registo de pedidos de encomendas, *homebanking*, apoio médico, serviços de emergência, entre muitos outros” (Rijo et al., 2009, p.469).

Relativamente à atualização de informação por parte do trabalhador em contexto de trabalho em *Call Center*, poderemos considerar que “a organização do trabalho contém além deste aspeto da variabilidade, o carácter processual e dinâmico, que pressupõe uma relação intersubjetiva e social, à medida que a sua definição técnica é sempre insuficiente com relação à realidade produtiva, por esta exigir sempre reajustes e reinterpretações por parte dos sujeitos” (Mendes, 1995, p.36). Esta constante atualização de informação da organização de trabalho é reconhecida como um procedimento importante pelos trabalhadores, como exemplificado através da citação do E1:

*É pedido que estejamos presentes, portanto, na sala cerca de... 15 minutos antes porque, há sempre necessidade de ... pronto, de...de nos colocarmos no posto de trabalho. Hm... É necessário ter o conhecimento de qualquer tipo de alteração que tenha ocorrido hm... desde o... dia anterior porque estão constantemente a enviar-nos atualizações de informação e nós para podermos...hm... prestar uma informação correta temos de estar constantemente atualizados, portanto... esse período antes de efetivamente dos... do horário de trabalho, é fundamental para... ah... estarmos sempre atualizados com as informações e podermos cumprir corretamente com aquilo que se...que é solicitado (E1).*

Este é um procedimento inteiramente da responsabilidade do trabalhador e da sua capacidade individual de corresponder ao solicitado. No entanto, o operador mesmo que isolado, nunca se encontra inteiramente só no seu trabalho. Assim, os coletivos de trabalho parecem apoiar-se em regras de ofício que transcendem a esfera da hierarquia e são parte da dinâmica de autorregulação, no interior do coletivo (Resende et al., 2009). Como referido por E5:

*Mas é uma tarefa (...) na qual em que está enquadrada, em que pedimos ajuda uns aos outros (E5).*

Além disso, os erros humanos podem ser minimizados através da eficiência do coletivo, onde a cooperação exerce um papel estratégico, tanto no que concerne à busca de produtividade e qualidade, bem como, de saúde e segurança (Resende et al., 2009). Os trabalhadores, individualmente ou coletivamente, necessitam de mobilizar as suas escolhas, recursos e capacidades no sentido de responder aos imprevistos no trabalho (Rezende, Brito, & Athayde, 2009). A falta de atualização por parte dos trabalhadores é reconhecida como causa de insegurança na resposta aos imprevistos no trabalho:

*Por vezes o desconhecer... a informação a que devo prestar ao cliente, mas isso já faz parte de um processo em que eu tenho de reunir em informação, tenho que a recolher e tenho de a estudar, não é? Porque temos de estar sempre atualizados (E1).*

O resultado das consequências da falta de atualização poderá recair sobre os clientes, a empresa, outros colegas de trabalho ou inclusivé o próprio trabalhador.

*É um trabalho em equipa... e, portanto, se realmente, por exemplo, o colega anterior não fez o seu trabalho como deveria eu vou ter por consequência mais dificuldade na realização da minha tarefa (E1).*

A informação fornecida pela empresa muitas vezes não é suficiente para que a operadora responda às dúvidas dos clientes, exigindo uma mobilização constante e uma inventividade latente para fornecer a informação correta sem o trabalhador extrapolar o seu TMA (Tempo Médio de Chamada) (Resende et al., 2009). Sendo que, uma das medidas utilizadas pelos trabalhadores para ultrapassarem esta dificuldade é o recurso à supervisão:

*Há, por exemplo, se termos alguma dúvida ou não consegues encontrar a resposta imediata para o cliente, temos que falar como supervisor. Mas muitas vezes o supervisor está ocupado!*

*Então nós temos de aguardar. Ahã... que o supervisor fique desocupado para nós podermos responder á pergunta. (?) Pronto, às vezes acontecia isso (E6).*

*I – E atrasava o trabalho? Atrasava exato (“E6”).*

Sendo as tarefas prescritas limitadas, as mesmas contêm equívocos e são insuficientes para lidar com as variabilidades e o acaso (Resende et al., 2009).

*Mas também, lá está.. ah... e porque funcionamos com máquinas não é? Ahm... também são por vezes.. hm...também o material às vezes nos impede de...de... concluir ou de...de... esclarecer devidamente a pessoa e de realizar o nosso trabalho da melhor maneira possível” (E1).*

A nível de imprevistos é ainda possível denotar falhas do suporte tecnológico que se parecem repercutir na qualidade e na rapidez de resposta por parte do trabalhador ao que é solicitado:

*Sim, há alguns imprevistos... Ahm... quando essas mesmas plataformas estão indisponíveis, mas hm... tentamos ajudar os nossos clientes...como... ahm Aliás, tentamos ajudar os nossos clientes ahm... o melhor que saibamos” (E2).*

*(...) por vezes o sistema informático não corresponde com a brevidade esperada... isso cria algum stress no Comunicador. Hm...portanto, criando bastante stress eu querer ...hm...exercer desempenhar a minha função corretamente, hm, eu querer esclarecer porque é isso que se pretende que eu faça (E1).*

Quanto à questão a.4.) “Como é feita a avaliação do desempenho dos trabalhadores em *Call Center*?” mobiliza-se para a sua resposta a subcategoria de primeira ordem 1.2. (Sistema de Avaliação em *Contact Center*).

O sistema de avaliação utilizado em *Call Center* baseia-se no registo de cada chamada atendida pelos operadores através de um sistema específico (*software*). Desta forma, são realizadas escutas telefónicas das chamadas atendidas em tempo real pelos trabalhadores.

*Somos avaliados por três coisas. Que é os tempos médios de atendimento, o número de chamadas que se atende, também por hora, e depois é as avaliações pela qualidade do cliente. Auditorias que eles fazem e avaliações que fazem em questões ao próprio cliente (E3).*

Esta monitoria é realizada remotamente com os avaliadores presentes fisicamente na mesma sala, porém distanciados do alvo da avaliação. O operador sabe que pode estar a ser “escutado”, mas nunca sabe quando isso acontece (Resende et al., 2009). É também a hierarquia que consolida, em registos individuais, os horários de entrada, saída, duração das pausas e absentismo. Semanalmente são emitidas avaliações individuais que indicam a qualidade do atendimento, de acordo com os parâmetros da empresa: rapidez na identificação da demanda do cliente, dicção, empatia, tom de voz, atenção/interesse, tempo médio de atendimento (TMA), entre outros (Resende et al., 2009). É importante ressaltar que as escutas telefónicas são realizadas remotamente, em média, três vezes por semana.

*Portanto, é da seguinte forma: há auditorias feitas às chamadas que eu faço. Há... tenho uma auditoria... ah... semanal da... da empresa para quem trabalho e tenho outr... e tenho duas auditorias semanais do meu supervisor (E1).*

Tratando-se este de um processo quantitativo derivado do somatório global da prestação do trabalhador ao longo do tempo. Tal como evidenciado pelo entrevistado E1:

*E, portanto, ao longo do mês... ah... eu vou/todas as... /semanalmente, eu sou alvo de avaliações. Ah... no final do mês, portanto, o meu trabalho é avaliado de acordo com o somatório e com a aval... e com o...desse... essas todas avaliações.*

A avaliação de desempenho individual de todos operadores é divulgada semanalmente, por meio de uma tabela com as avaliações acessíveis ao próprio trabalhador. Em termos de avaliação de resultados, são realizadas auditorias das chamadas dos trabalhadores, por parte do supervisor e da própria empresa. A avaliação do desempenho, como não poderia deixar de ser, joga aqui um papel decisivo. Conforme mencionado por Caetano e Vala (2007), o que se avalia são os resultados e, como tal, “cumpre contratualizar objetivos claros, definíveis e mensuráveis, sujeitos a prazos de realização e etapas bem definidas (...)” (p.254).

No entanto, muitas vezes esta avaliação não é considerada justa pelos trabalhadores como exemplificado pelo E3:

*Às vezes por parte dos clientes penso que não. Porque muitas das vezes nós falamos com eles e atendemos e respondemos e somos simpáticos, só que eles se têm alguma coisa contra a empresa com quem trabalhamos ou algo parecido já dão uma avaliação má, e muitas vezes cai é sobre nós e não sobre a empresa em si (E3).*

Como referido por Cunha e colaboradores (2010), as “avaliações de desempenho consideradas injustas podem suscitar insatisfação, descrença no próprio sistema de avaliação, sentimentos cínicos acerca da organização e de seus líderes, desmotivação e redução nos níveis de empenhamento e desempenho (p.539)”. Como tal, torna-se importante implementar medidas adequadas à avaliação do desempenho do trabalhador em *Call Center*, tendo em vista minorizar os seus efeitos adversos.

Para a resposta à questão a.5.) “Como avaliam os trabalhadores em *Call Center* a sua atividade?” foram mobilizadas a subcategoria de primeira ordem Atividades – Tarefas realizadas pelos trabalhadores em *Call Center* (1.2) e as subcategorias Motivação (2.2); Satisfação (2.3); e Futuro na empresa (2.4).

A atividade em *Call Center*, consoante os dados desta investigação, fundamenta-se, essencialmente nas tarefas implícitas ao atendimento, tais como, a venda de produtos e serviços; a atualização de informação; a gestão de reclamações; a resolução de dificuldades, e o esclarecimento de dúvidas. Como mencionado por E5:

*(...) é chegar, às onze. Sentar no lugar, ligar o computador, iniciar as aplicações. Entretanto, carregasse no ‘botãozinho verde’, ao que chamamos por vezes o ‘botãozinho mágico’ e*

*esperamos que caia uma chamada dum cliente. Simpaticamente atendemos, portanto, esse cliente, como os restantes que vêm o dia todo. E prontos, cá estamos nós, para resolvermos as dificuldades (E5).*

Durante este processo, é fornecido auxílio ao trabalhador através da repartição de tarefas e o trabalho em equipa, estando este apoio maioritariamente dependente do supervisor:

*(...) lá está a questão da hierarquia de que te falei. Obviamente que qualquer dúvida, qualquer esclarecimento adicional que eu precise tenho de ter sempre meios disponíveis e pessoas diretamente que me podem ajudar e... portanto, e isso facilita imenso o trabalho que faço (E5).*

Embora a avaliação sobre os resultados pese individualmente para cada trabalhador, é denotado que para o trabalho ser efetuado, existe a presença indispensável da cooperação entre colegas e supervisores. Como referido por Dejours (1987), a organização do trabalho é o mesmo que a divisão do trabalho: o conteúdo da tarefa (à medida que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade:

*Quando há uma pergunta mais complicada há sempre quem nos ajude (E2).*

Assim, a organização do trabalho poderá ser considerada como um compromisso resultante da negociação social e recíproca entre os pares e os diferentes níveis hierárquicos (Mendes, 1995):

*Cada um tem a sua função. Quem vende, vende. Quem é Back Office é Back Office. Coordenador é coordenador. (E4).*

Relativamente à relação laboral entre os operadores de *Call Center* e os supervisores, esta aparenta ser muito próxima, o que por sua vez remete para a conclusão de que a mesma tenha um peso significativo na forma como os colaboradores percecionam a organização (Ferreira, 2011). Neste sentido, a troca de apoio socio-emocional parece formar, com o passar do tempo, laços emocionais significativos entre o supervisor e o subordinado (Ferreira, 2011).

*A nível de esclarecimento/de dúvidas vou sempre pedir ajud...auxilio à minha supervisão (...) pronto... porque hierarquicamente é...é... a entidade que está acima de mim e que ... e que ...me vai conseguir ajudar naquilo que...eu...em que me sinto mais perdida (E1).*

Assim sendo, as trocas de alta qualidade entre o supervisor e o operador poderão contribuir para o estabelecimento de um contrato psicológico relacional, enquanto as trocas de baixa qualidade poderão contribuir para a formação de um contrato psicológico transacional, circunscrito às prescrições formais do contrato de trabalho (Ferreira, 2011). Como referido acima, a qualidade da relação estabelecida entre o operador e o supervisor é crucial – “Durante as interações do dia-a-dia, os supervisores funcionam como uma peça chave na transmissão de informação acerca da organização e na assistência no processo de assimilação organizacional dos novos colaboradores” (Shore & Tetrick, 1994, cit in. Ferreira, 2011, p.10):

*O que é que faço para evitar?... ((suspiro)) ahã...lá está, a nível de esclarecimento/de dúvidas vou sempre pedir ajud..auxilio à minha supervisão (...) pronto... porque hierarquicamente é...é... a entidade que está acima de mim e que ... e que ...me vai conseguir ajudar naquilo que..eu..em que me sinto mais perdida” (E1). “Temos apoio constante através de um... (...) Chat em que comunicamos com qualquer tipo de dúvida é... imediatamente esclareci...é colocada nesse chat e a supervisão (E1).*

Quanto à repartição das tarefas em *Call Center*, a maior parte considera que o fato de trabalharem em equipa facilita a cooperação e os bons resultados:

*Por cad/somos um trabalh/funcionamos em equipa... ah... toda a equipa tem que ter uma distribuição hierárquica porque é...senão não vai funcionar (E1).*

Enquanto outros discordam:

*Nem sempre (E5).*

O fato de estes trabalhadores lidarem repetidamente com uma situação complexa faz com que desenvolvam algumas competências:

*Isto é um treino à minha concentração... ahm... à gestão de conflito... ah... sim há aspetos que realmente se tornam importantes e que posso considerar que aprendo sim coisas novas. Importantes também! Sim. Aprendo a conhecer-me melhor, por exemplo... tolerância (E1).*

Passando de um tratamento controlado da situação a um tratamento mais automático, o que por sua vez, torna o processo de gestão da atividade mais rápido e eficiente (Resende et al., 2009). O esforço cognitivo aplicado nestas tarefas parece ser exprimido sob a forma de aprendizagem necessária, resolução de problemas e tomada de decisão.

*Porque é um trabalho, como toda a gente sabe de bastante stress... (E1).*

Referindo-se aos procedimentos perante os clientes, E2 refere:

*Porque... baseia-se nos procedimentos da empresa, ou então, É como eles mandam (E3).*

Ao assumir esta postura aparentemente rígida, E2 e E3 parecem demonstrar não estarem dispostos a fazer senão o uso que a empresa faz dela. A operadora esforça-se em convencer o cliente e utiliza exemplos que ela encontra no seu quotidiano (Resende et al., 2009). Ao utilizar-se de sua experiência para explicar ao cliente, o operador também faz um uso de si mesmo.

*Um dia normal... Ahã...Portanto atender chamadas... Ahã... resolver qualquer tipo de questão que os clientes tinham... ah, sejam reclamações, sejam dúvidas de como usar os telemóveis ou... sei lá, relativamente a faturações... ahã...é um dia/é sempre agitado, nunca para, estamos sempre a receber chamadas aha... portanto é...é muito... (+) não sei como dizer... mas...mas pronto! É um trabalho que exige bastante... ahã... bastante concentração (E6).*

Tal como referido por Mendes (1995), se, por um lado, a organização do trabalho parece estar associada à rigidez, derivada de um sistema de imposições e restrições essencialmente técnicas e imóveis, como proposto no taylorismo/fordismo, e exemplificado pelo participante E3:

*Eu acho que há... que podia ser adaptada algumas coisas adaptadas de outra forma. Os tempos que eles exigem, a forma como querem que apresentemos resultados, tudo isso, às vezes não é fácil conciliar tudo, deveria haver uma margem para manobra (E3).*

Por outro lado, o funcionamento psíquico parece estar associado à liberdade de imaginação e expressão dos desejos inconscientes do trabalhador (Mendes, 1995). O artigo de Le Guillant (1956/1984) intitulado “A neurose das telefonistas” (cit in. Resende et al., 2009) apresenta-nos uma perspectiva da realidade aproximada aos trabalhadores contemporâneos em *Call Center*. Isto porque a atividade de trabalho das telefonistas era considerado enervante, “em função da demanda de uma grande “tensão do espírito”, acrescida da fadiga, da sobrecarga, da tensão nervosa e do efeito de receber observações injustas, muitas vezes grosseiras dos clientes” (Resende et al., 2009, p.64):

*Às vezes quando os clientes são demasiado arrogantes e antipáticos. Porque isso não dá para controlar (E6).*

Le Guillant (1956 cit in. Resende et al., 2009) considerava, ainda, que este quadro era propício a produzir verdadeiras neuroses, que não deveriam ser ignoradas enquanto doenças profissionais.

*(...) Isto é um constante desgaste psicológico... (E1):*

Porém, uma das competências centrais desenvolvidas pelos operadores nesse tipo de trabalho parece ser a memorização e constante atualização de seus conhecimentos, em particular sobre novos produtos e serviços (Resende et al., 2009). Regista-se, assim, também a possibilidade de produção de efeitos psicológicos positivos a longo prazo:

*E... depois também ahã... a formação que nós temos a nível de computador e de procuras de informação e... e...e o fato de estarmos sempre... o fato de estar sempre a mudar...ah, as regras e as situações ahã... isso vai ser ótimo para qualquer tipo de situação no futuro (E6).*

Segundo Neves (2001), a motivação corresponde a um conjunto de forças internas que mobilizam e orientam a ação de um indivíduo em direção a determinados objetivos como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. Tal como sugerido por Locke (1975) e a sua Teoria da Motivação, um objetivo para ter impacto motivacional tem que ser considerado desafiante, elevado e difícil. Como tal, o *feedback* acerca do cumprimento dos objetivos deve ser constante (Locke, 1975).

*Nós estamos constantemente ah... a realizar portanto, reuniões de...de...de grupo/ de equipa, o trabalho é um trabalho de equipa, (...) se há necessidade de...de ajustar de alguma forma (...) o método de trabalho ah.. É reunida a equipa e são adaptadas novas técnicas para que o trabalho corra da melhor forma (E1).*

Para muitos dos trabalhadores em *Call Center* a sua contribuição para a organização do trabalho real é espontânea e tem como principal intuito a retribuição simbólica que se dá pelo reconhecimento, “processo ao qual é atribuído a construção da identidade social e de realização



de si mesmo” (Mendes, 1995, p. 37). No entanto, esta parece ser uma realidade confinada ao espaço restrito de um pequeno grupo:

*Sou para eles a mesma pessoa que era no dia em que eu entrei para ali... (...) Porque os cargos de supervisão já estão ocupados por pessoas que estão lá há mais tempo... e eu por muito que... que cada vez mais conhecimentos que tenha na área...ah... nunca vou conseguir...ahm...ter mais sucesso (...) Não há evolução possível (E1).*

Já a satisfação parece estar relacionada com fatores motivacionais ou intrínsecos, como mencionado por Herzberg (1959) e a sua Teoria da Motivação. Sendo assim, os fatores relacionados com o trabalho, como a sintonia da pessoa com o seu trabalho e a perceção da possibilidade de desenvolvimento das suas capacidades, são elementos a ter em conta na avaliação da sua satisfação (Herzberg, 1959).

*Aprendo, claro! Sem dúvida. Porque, primeiro estamos a saber lidar com clientes, não é? E isso vai ser uma aprendizagem (?) independentemente do trabalho que tenhamos é sempre bom saber lidar com as pessoas. De todo o tipo (...) (E6).*

*É incentivado com o bom... bom relacionamento entre os colegas da equipa e neste caso, como a melhor prestação da equipa, sempre há alguns incentivos monetários (E2).*

Quando considerada a insatisfação (satisfação negativa) há que ter em atenção aos fatores higiénicos ou extrínsecos, onde os fatores relacionados com as condições de trabalho como o ambiente social, as relações interpessoais, as condições de trabalho, e o salário são aspetos consideráveis (Herzberg, 1959). A título de exemplo, temos a resposta do entrevistado E5 à questão:

*O que te satisfaz menos?,*

À qual se registou a resposta:

*É o vencimento (E5).*

A satisfação no trabalho (satisfação positiva) é, no entanto, considerada como fonte de prazer quando deliberadamente escolhida. A situação inversa é gerada em circunstância da necessidade imediata de trabalho, o que poderá originar obstáculos psicológicos e sociais ao indivíduo. Esta situação faz com que o trabalho em *Call Center* seja considerado pelos trabalhadores uma necessidade de sobrevivência, no lugar de fonte sublimatória de prazer:

*A impossibilidade de ter acesso a qualquer outro, porque realmente, ah... não foi, a minha opção foi... ah... a única escolha que tinha disponível no momento (E1).*

Sendo o sofrimento considerado o impulsionador de sensações desagradáveis, provenientes da não satisfação das necessidades, este é também, um processo inconsciente e profundamente relacionado com os desejos mais profundos dos sujeitos, muitas vezes expressos ao consciente em forma de projetos e expectativas de vida (Betiol & Dejours, 1994 cit in. Mendes, 1995).

*Não tenho razões de queixa, mas como referi anteriormente, ahm... estou sempre interessado e à procura de alguma coisa dentro (...) na minha área (E2).*

O futuro na empresa corresponde à intensão do trabalhador de *Call Center* aí permanecer e relativamente a essa dimensão todos os trabalhadores demonstraram que gostariam que este fosse um trabalho “de curto prazo”, dado que anseiam o envolvimento noutras atividades profissionais.:

*Num futuro próximo sim. Num futuro longínquo não (E5).*

Há ainda quem tencione manter-se na empresa, mas não na mesma função:

*Na empresa sim, na função não (E3).*

Este parâmetro parece estar inevitavelmente relacionado com a satisfação no trabalho, uma vez que, este é um dos indicadores que parece relacionar a perceção de bem-estar atual do indivíduo com o intuito de permanecer a trabalhar futuramente para aquela empresa.

*De fato hoje em dia é muito vago... mas no meu caso (...) estou mesmo a precisar de trabalho, por isso é que eu estou aqui (E2).*

Como mencionado por Ferreira (2011), o Modelo dos Três Componentes desenvolvido por Allen e Meyer (1991), divide a implicação organizacional em três vertentes: (i) a implicação afetiva, (ii) a implicação de continuidade e (iii) a implicação normativa. A implicação afetiva (i) diz respeito a uma ligação emocional, de identificação e envolvimento com a organização; a implicação de continuidade (ii) concerne à perceção dos custos envolvidos no caso de saída da organização, e a implicação normativa (iii) corresponde à perceção de obrigação em continuar na organização. Todas estas componentes são mutuamente exclusivas e parecem ter origem nas disposições mentais que os trabalhadores formam durante a sua estadia na organização (Ferreira, 2011). Como mencionado por E1:

*A nível do trabalho em equipa é excelente. Agora para a realização pessoal...Infelizmente (...) não me ...ah...sinto plenamente realizada (E1) ou então: Porque o mercado de trabalho não está fácil e portanto eu tenho que agradecer aquilo que tenho mas obviamente se eu pudesse escolher, se estivesse a meu alcance escolher, não era este o trabalho que eu tinha (E1).*

Podemos desta forma, concluir que a predisposição do trabalhador em permanecer a trabalhar para determinada empresa encontra-se diretamente relacionada com fatores extrínsecos e intrínsecos ao indivíduo. Como tal, para correta análise da perspetiva do trabalhador acerca do seu trabalho, torna-se necessário atender a aspetos, tais como, a motivação e a satisfação dos trabalhadores.

## **Considerações Finais**

Este estudo procurou contribuir para aumentar o conhecimento acerca da atividade de trabalho em *Call Center*, desenvolvendo essa análise sob a perspetiva dos trabalhadores, os verdadeiros protagonistas das situações de trabalho. Considera-se que a investigação forneceu

outros elementos, nomeadamente acerca do modo como estes trabalhadores são integrados e acolhidos no contexto de *Call Center*, como avaliam e são avaliados no seu desempenho, procurando sempre aceder aos significados que os trabalhadores atribuem aos diferentes elementos constitutivos da atividade. Procurou-se, assim, dar visibilidade àquilo que é suposto fazerem, ao nível do prescrito; e, como fazem, em termos das condições materiais, tecnológicas, contratuais e, globalmente, de trabalho, pela aproximação ao real.

Não obstante o contributo desta investigação, tornou-se evidente a necessidade do contínuo investimento de produção científica neste domínio. O trabalho em *Call Center* insere-se num setor de atividade em constante evolução em termos de tecnologia, procedimentos e informação, o que por sua vez influencia a evolução a nível contratual pelas EUTT, no processo de contratação para o desempenho desta atividade. Sendo o trabalho temporário o principal recurso evidenciado pela flexibilização quantitativa, isto significa que, a tendência é a de diferentes empresas de telecomunicações manterem a mesma base de investimentos. Na generalidade, esta é considerada uma função de elevada competência à qual o vencimento é tido como insatisfatório. Por parte das empresas contratantes, é possível deduzir que o recurso à contratação em massa destes trabalhadores torna-se uma necessidade constante devido ao *Turnover* existente neste setor de atividade. Apesar da maioria dos trabalhadores referirem que se encontram à procura de outro trabalho, a verdade é que são capazes de permanecer nesta função por tempo indeterminado. Reconhe-se, assim, que este quadro poderá manter-se nos próximos anos e que o mesmo é gerador de uma série de dificuldades e de frustrações para os trabalhadores destas estruturas. A realidade em *Call Center* é um fator contemporâneo na medida em que, os jovens encontram-se a recorrer, cada vez mais, a este tipo de oferta de trabalho devido à falta de alternativas. Em todas as entrevistas realizadas não houve um único indivíduo que estivesse a trabalhar na empresa como primeira opção, em termos de satisfação pessoal. A falta de emprego na área de aplicação de estudo destes jovens fica assim, circunscrita às opções de mercado. Como mencionado por alguns dos participantes, o fato de terem optado por este trabalho está relacionado com a falta de escolha no momento da candidatura, tornando-se a alternativa que melhor convém aceitar, enquanto melhores oportunidades não advêm. No entanto, isto não significa que este seja um motivo para considerar o trabalho dos operadores inadequado ou injusto, apenas representa um reflexo da realidade económica latente, que possibilita ao trabalhador sustentar as suas despesas e evoluir as suas competências, enquanto sonha com uma possível progressão de carreira.

Em investigações futuras tornar-se-ia relevante uma aproximação crescente, da análise e da recolha de dados, ao contexto, nomeadamente através da análise do trabalho, para uma compreensão mais efetiva e contextualizada dos diferentes elementos que modelam e constroem a atividade. Por outro lado, o contacto com outros intervenientes e participantes no trabalho em *Call Center*, nomeadamente, supervisores, coordenadores e diretores, e o acesso à

sua perspectiva poderia contribuir para uma leitura melhor integrada das diferentes opções e dinâmicas organizacionais.

Relativamente às implicações dos dados alcançados através da investigação, esta tornou-se evidente a necessidade de revisão das práticas de GRH em contexto de *call center*. Tornou-se clara a importância da implementação de princípios reguladores da relação indivíduo-organização. Tal como referido por Caetano e Vala (2007), “(...) as práticas GRH constituem manifestações culturais, mas também que a cultura pode ser criada, reforçada ou mudada através da GRH. Pode ainda assumir-se que cultura organizacional e a GRH influenciam-se mutuamente” (p.148). Desde logo, a integração e o acolhimento destes trabalhadores deveria reunir condições para uma socialização efetiva e positiva, em que simultaneamente, se criassem condições para preparar a pessoa para o trabalho, mas que reunisse condições para explorar a sua trajetória, valores e expectativas, facilitando o estabelecimento de um coletivo “seguro”. A avaliação de desempenho poderia não servir apenas para comunicar os resultados efetivos do trabalho, procurando criar um espaço para debater normas e decisões e para análise das condições em que o trabalho se desenvolve.

O trabalho em *Call Center* revelou-se, neste estudo, enquanto atividade na qual os trabalhadores se mantêm mais tempo do que previsto devido à ausência de outras oportunidades profissionais, reconhecendo, contudo, uma série de “aliciantes” neste trabalho.

## Referências Bibliográficas

American Psychological Association [APA] (2009). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Araújo, C., & Rolo, D. (2011). Apresentação do Dossier Temático: Psicodinâmica e Psicopatologia do trabalho. *Laboreal*, 7(1): 10-12.

Baptista, M. N., Rueda, F.J.M, Castro, N. R.; Gomes, J. O., & Silva, M. A. (2011). Análise de artigos sobre avaliação psicológica no contexto do trabalho: revisão sistemática. *Psicologia em pesquisa*, 5, 156-167.

Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.

Barros Duarte, C., Ramos, S., Cunha, L., & Lacomblez, M. (2001). *Instrumento de análise dos estudos de caso*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Betioli, S., I., M. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho - Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Atlas.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação - Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bono, A. (2000). Call centers, el Trabajo del Futuro? *Sociologia del Trabajo*, 39, 3-31.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*. (Ed. 53, pp. 279-307, Vol. 282).

Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses, *Personnel Review*, 35(2), 129-140.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de RH, Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed). Lisboa: Editora Recursos Humanos.

Calado, S., & Ferreira, S., C., R. (2004). *Análise de documentos: Método de Recolha e Análise de Dados* (tese de Mestrado em Educação – Didática das Ciências). DEFCUL

Cascio, W. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill.

Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cardoso, J. (2000). *Unified Customer Interaction™: Gestão do Relacionamento num Ambiente Misto de Interação Self e Assistida*. Lisboa: Centro Atlântico.

Carsten, Jeanne, M., & Spector, Paul, E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model, *Journal of applied Psychology*, 72, 374-381. doi: 10.1037/0021-9010.72.3.374.

CIETT (2013). Agency Work Industry around the World, Economic Report. Disponível em: [http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic\\_report\\_2014/CIETT\\_ER2013.pdf](http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2014/CIETT_ER2013.pdf)

Charles-Pauvers Brigitte (2007). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance commerciale. Le cas d'un centre d'appels, *Revue française de gestion* (Vol.7 n° 176, p. 15-33). doi : 10.3166/rfg.176.15-33.

Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Tradução Adail Sobral. São Paulo: Vozes.

Crespo, M. (2011). *Níveis de satisfação com aspetos do trabalho e percursos profissionais de trabalhadores temporários na Agencia Amoreiras* (tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos não publicada). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo (2ª edição).

Datamonitor (2002). *Call Centers In EMEA - Extracts from Datamonitor Report* [em linha]. [Consultado em julho de 2013]. Disponível em: <http://www.datamonitor.com/>

Datamonitor (2004). *Vertical Guide to Call centers in EMEA* [em linha]. [Consultado em julho de 2013]. Disponível em: <http://www.datamonitor.com/>

Dejours, C. (2008). Novas formas de servidão e suicídio. In: Mendes, A. M. (org). *Trabalho e saúde: O sujeito entre emancipação e servidão*. Juruá Editora: Curitiba, PR.

Dejours, C. (2004). Da Psicologia à Psicodinâmica do trabalho. In: Selma Lancman & Laerte Idal Sznelwar (orgs.). Editora Paralelo 15, Brasília; DF Editora Fiocruz, São Paulo: SP.

Dejours, C. (2001). *Le mal-vivre ensemble*. Em: Journal Le Monde, edição 16/01/01, www. [consultado em 21-11-2012].

Dejours, C. (1995). *Le Factor Humain*. Paris: Presses Universitaires de France.

Dejours, C., Abdoucheli, E., & Joayet (1994). *Psicodinâmica do Trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (1987). *A loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez.

EITO (2001). *European Information Technology Observatory*. Bruxelas, Comissão Europeia.

Ferreira, A. (2011). *Leader-Member Exchange, Contrato Psicológico e Implicação Afetiva: Estudo Exploratório com uma Amostra de Trabalhadores Temporários de Call Center*. (Tese de mestrado em Psicologia, seção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia.

Fialho, J., Da Silva, C. A., & Saragoça, J. (2011). Trabalho e dilemas nas relações laborais: valores, perspectivas e expectativas. *Revista Educação Skepsis*, 2 (I), 33-60.

Flores, J. (1994). *Análisis de dados cualitativos – Aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.

Freud, S. (1974). O mal-estar na civilização. In: S. Freud, *Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud* (Vol. 21, pp. 75-279). Rio de Janeiro: Imago.

Gallie, D., White, M., Cheng, Y., & Tomlinson, M. (1998). *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: Clarendon Press.

Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L.M. (1917). *Applied Motion Study. A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness*. New York: Sturgis & Walton Company.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hawkins, L., Meier, T., Nainis, W. S., & James, H. M., (2001). *The evolution of the call center to customer contact center*. ITSC - Information Technology Support Center.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2ª ed.). New York: John Wiley.

Hofstede, G., Michael, H., & Chung Leung, L. (1993). Individual Perceptions of Organizational Cultures: *A Methodological Treatise on Level of Analysis*. *Organization Studies*, 14(4): 483-503.

IDC (2008). *2º Anuário IDC do setor das TIC: O diretório das empresas do setor das TIC mais completo de Portugal* [consultado em março 2012]. Disponível em: <http://www.idc.pt>

Kovács, I., Casaca, S. F., Carvalho Ferreira, J. M., & Sousa, M.T. (2006). Flexibilidade e Crise de Emprego: Tendências e Controvérsias. *SOCIUS Working Papers*, nº 8, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Locke, E., A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*. (Ed. 26, pp.457-80).

Marques, A., P., & Santos, M., J. (2006). O caso dos Call Centers: Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 67-86.

McClland, D. (1992). Motivational configurations. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp.87-99). Cambridge: Cambridge University Press.



Mendes (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Revista Psicologia ciência e profissão*, 1, 2 e 3, 34-38.

Michon, F. (1987). *Flexibilité et marché du travail*, in Les Cahiers français, 35-38.

Minayo, M. C. S., & Sanches, O. (1993). Quantitative and qualitative methods: Opposition or complementarity? *Caderno de Saúde Pública*, 9(3): 239-262.

Ministério do Trabalho (2011). Código do Trabalho: Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, NJ.

Mitlacher, L., W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3): 446-460.

Mocelin, D., & Silva, L. (2004). *Novos Perfis Ocupacionais: Empregados de Call Center no setor de telecomunicações* (Departamento de Sociologia - Grupo de Pesquisa sobre o Trabalho na Sociedade Contemporânea). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

MTE (2005). Recomendação Técnica DSST nº 1/2005. Brasília 23 mar. Disponível em: [www.mte.gov.br/Empregador/segsau/Legislacao/Recomendacoestecnicas/Conteudo/recomenda\\_caotecnica012005.pdf](http://www.mte.gov.br/Empregador/segsau/Legislacao/Recomendacoestecnicas/Conteudo/recomenda_caotecnica012005.pdf) [Consultado em agosto 2013].

Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 255-272). Lisboa: McGraw-hill.

OIT (2009). Press release - 19 October, Ilo/09/50. Disponível em: [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang-en/WCMS\\_115808/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang-en/WCMS_115808/index.htm).

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-5.

PagePersonnel (2014). Como o Trabalho Temporário e o Interim Management são Vistos a Nível Mundial. *Relatório Global sobre o Trabalho Temporário*. PageGroup, 30.

Quivy, R., & Campenoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rezende, M., S., Brito, J., & Athayde, M. (2009). A automobilização de uma teleatendente para enfrentar as adversidades do trabalho em um Call Center. *Laboreal*, 5(2), 63-75.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471123722594693681>

Rijo R., Varajão J., & Gonçalves R. (2009). Fatores relevantes no contexto da conceção de sistemas de informação para Contact Centers. In *Call Center Magazine*.

Rijo R., Varajão J., Gonçalves R., & Cruz J.. *Call Center e Contact Center: Perspetivação Histórica e Enquadramento conceptual*. Conferência IADIS Ibero-Americana WWW/Internet (2006).

Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. doi: 10.1002/job.4030110506.

Rousseau, D., & Greller, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.

Scandura, G., B., & Graen, T., A. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 6 (3), 428-136. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.428.

Shore, L., Tetrick, L., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 836-867.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *Journal in American Psychologist.*, 45(2): 109-119. doi: [10.1037/0003-066X.45.2.109](https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109).

Taylor, F., W. (1911). The Principles of Scientific Management. In J.M. Shafritz & J.S. Ott (Eds.). *Classics of organization theory* (pp. 66-79). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Tuckman, B. (2002). *Manual de investigação em educação - Como conceber e realizar o processo de investigação em educação* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Van Breugel, G., Van Olffen, W., & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: the commitment of temps towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42, 3.

Weber, M. (1970). The methodological foundation sociology. In *Sociological Theory: A Book of Readings* (3ª ed., pp. 248-258). Toronto: The MacMillan Company.

Wisner, A. (1987). *Por dentro do Trabalho: ergonomia, método e técnica*. São Paulo: FTD; Óbore.

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre: Artmed.



# ANEXOS

**I. IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR**

1. Nome
2. Sexo
3. Idade
4. Nível de escolaridade
5. Função
6. Antiguidade na empresa
7. Antiguidade na função
8. Remunerações
9. Horário de trabalho
10. Vínculo contratual: análise da evolução

**II. ANÁLISE DO TRABALHO**

(Integração e acolhimento)

1. O que o(a) motivou a escolher este trabalho?
2. Como foi feito o seu acolhimento e integração na empresa? (Como? Por quem? Qual a duração?)
3. Como avalia esse processo em termos da sua preparação para a tarefa?
4. E como o avalia em termos da sua integração na equipa?

(Análise do trabalho)

5. Pode descrever-me “um dia no seu posto de trabalho”?
6. Que tecnologias e equipamentos utiliza para o desenvolvimento do seu trabalho?  
(*Headset*; microfone; computador; tapete de rato; *software*, entre outros)
7. Considera que estes instrumentos lhe permitem um bom desenvolvimento do seu trabalho?
8. Há alguns imprevistos que atrasam o seu trabalho? Se sim, quais? E o que pode fazer para os evitar?
9. Sabe sempre o que tem que fazer ou às vezes sente-se “perdida(o)”?

10. Acha que a maneira como lhe disseram para fazer o trabalho é a melhor ou considera que existe uma outra mais adequada?
11. Como é que o seu trabalho é avaliado?
12. Sente que essa avaliação é justa? Porquê?
13. Acha que aplica tudo o que sabe neste trabalho ou gostaria de fazer outro que exigisse mais de si?
14. Considera que aprende coisas novas e importantes para si?

(Trabalho em equipa)

15. Acha que as tarefas estão bem repartidas?
16. Há momentos do seu trabalho em que tem que ser ajudado(a) por colegas e por supervisores? Isto está previsto?
17. Acha que a relação entre colegas é incentivada para os resultados da equipa? Em que sentido?
18. Como caracteriza a relação entre colegas com diferentes vínculos contratuais?

(Projeção no futuro)

19. Sente-se satisfeito(a) com o seu trabalho? O que o(a) satisfaz menos?
20. Gostaria de permanecer na empresa e na função que exerce neste momento?



## **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Título do projeto de investigação: ***Call Center e o Vínculo Contratual.***

Esta investigação desenvolve-se no âmbito do Mestrado em Psicologia, Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto, sob a orientação da Professora Joana Fernandes. Esta pesquisa tem como objetivo geral aumentar o conhecimento sobre o trabalho em *Call Center*, associado a dois objetivos específicos: por um lado, procura-se descrever e analisar a estrutura, as opções organizativas e as dinâmicas que caracterizam o *Call Center* em análise. Por outro lado, procura-se conhecer o trabalho aí desenvolvido, à luz da análise de atividades de trabalho específicas, com referência ao acolhimento e integração, às tarefas, aos equipamentos e estratégias de gestão dos constrangimentos e dificuldades.

A participação nesta investigação, e em todas as suas fases, é voluntária. Será assegurado o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, sendo os mesmos usados exclusivamente para fins académicos. Cada participante será convidado a participar numa entrevista individual, a qual será gravada em formato áudio e posteriormente transcrita. O conteúdo da entrevista ser-lhe-á posteriormente enviado para validação. A equipa de investigação permanece ao dispor para qualquer esclarecimento.

Data \_\_/\_\_/\_\_

Assinatura do participante:

---



1. Caraterísticas e Organização da Atividade em <i>Call Center</i>					
Código	Subcategoria	Descrição	Exemplo-Verbalização	Número de fontes	Número de referências
1.1	Integração	Descrição do processo de integração do trabalhador ao novo posto de trabalho.	“Sim houve uma formação inicial, portanto, ah... e eramos cerca de 15 pessoas. Tivemos uma formação ah, que durou sensivelmente durante um mês. Funcionava entre as 9h e as 18horas, portanto, para termos conhecimento do... de todos os produtos que... e todas as funções e toda... tudo aquilo com que iramos ter que de trabalhar” (A1); “Na equipa a integração foi boa porque a relação entre nós também é boa... (A2).	1	1
1.1.1.	Formação Inicial	Informação relativa ao processo de formação inicial em <i>Call Center</i> .	“Foi durante um mês. Uma formação intensiva (...). O manuseamento de aplicações que íamos gerir, depois, comportamento para com o cliente...” (A5); “Tive uma formação de um mês (...). Transmitiram uma imagem muito positiva da empresa (...) onde aprendemos bastantes coisas... Fizemos vários testes... Várias brincadeiras...” (A6).	4	5
1.1.2.	Preparação para a tarefa	Informação relativa ao processo de preparação para o início da atividade em <i>Call Center</i> .	“(...) é pedido que estejamos presentes, portanto, na sala cerca de... 15 minutos antes (A1); “... tenho que procurar o meu (...) posto de trabalho e... tenho que... de estar à espera que... neste caso, os clientes nos liguem.” (A2); “tivemos oportunidade de aprender muito bem como é que funcionava o sistema...” (A6).	3	4

1.2. Atividades – Tarefas realizadas pelos trabalhadores em *Call Center*.

1.2.1.	Repartição de tarefas	Informação relativa ao sistema de estruturação e organização das atividades realizadas em <i>Call Center</i> .	“Cada um tem a sua função. Quem vende, vende. Quem é <i>BackOffice</i> é <i>BackOffice</i> . Coordenador é coordenador.” (A4).	9	9
1.2.1.1.	Trabalho em equipa	Informação relativa à troca de conhecimentos e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.	“(…) é um trabalho em equipa... e, portanto, se realmente, por exemplo, o colega anterior não fez o seu trabalho como deveria eu vou ter por consequência mais dificuldade na realização da minha tarefa.”;“(…) se necessário, ao longo do dia e durante o horário de trabalho somos constantemente ... ahm...portanto, abordados para <i>coachings</i> e pa.e.. para <i>briefings</i> ”; “é reunida a equipa e são adaptadas novas técnicas para que o trabalho corra da melhor forma.” (A1)	9	10
1.2.2.	Atualização de informação	Descrição referente ao procedimento de atualização de informação realizado em <i>Call Center</i> .	“Tal e qual como se eu não tiver informação atualizada e não reunir ah... hm ferramentas para poder ah... dar continuidade (...) à questão do cliente, (...) a pessoa que vai (...) sofrer (...) consequências” (A1); (...) estarmos sempre atualizados com as informações e podermos cumprir corretamente com aquilo que se...que é solicitado.” (A1).	2	2
1.2.3.	Atender chamadas	Informação relativa ao procedimento de “atender chamadas” em <i>Call Center</i> .	Esclarecer dúvidas; gestão de reclamações e resolução de dificuldades. “Basicamente é sentar, atender alguns clientes, responder algumas questões...”; “É por ordem de chegada do cliente que se vai atendendo.” (A3); “... carregasse no ‘botãozinho verde’, ao que chamamos por vezes o ‘botãozinho mágico’ e esperamos que caia uma chamada dum cliente. Simpaticamente atendemos, portanto,	8	10

			esse cliente, como os restantes que veem o dia todo. E prontos, cá estamos nós, para resolvermos as dificuldades.” (A4); “ (...) atender chamadas... resolver qualquer tipo de questão que os clientes tinham... ah, sejam reclamações, sejam dúvidas de como usar os telemóveis ou... sei lá, relativamente a faturações...” (A6)		
1.2.4.	Venda de produtos e serviços	Informação relativa a venda de produtos e serviços.	“E basicamente é vender o teu produto.” (A4)	1	2
1.3. Sistema de Avaliação em <i>Contact Center</i>					
1.3.1.	Auditorias	Informação relativa ao processo de avaliação remota utilizada em <i>Call Center</i> .	“Mensalmente, por auditores” (A2); “ (...)forma como transmitimos a informação ...hm...ao cliente, se a transmitimos...hm... com tudo o que integra a informação solicitada, se a questão é resolvida na íntegra.” (A5); “...uma vez por mês (...) Às vezes é de dois em dois meses...” (A6).	6	7
1.3.1.1.	Avaliações externas (EUTT)	Informação relativa às avaliações externas realizadas pela organização.	“(...) tenho uma auditoria... ah... semanal da... da empresa para quem trabalho...” (A1); “... também avaliada pela Vodafone.” (A6).	3	3
1.3.2.	Quantitativo	Descrição do processo quantitativo utilizado nas avaliações em <i>Call Center</i> .	“(...) tempos médios de atendimento, o número de chamadas que se atende, também por hora, e depois é as avaliações pela qualidade do cliente. Auditorias que eles	5	5

			fazem e avaliações que fazem em questões ao próprio cliente.” (A3)		
1.3.3.	Procedimentos da empresa	Informação relativa aos procedimentos da empresa, que indicam ao trabalhador a forma como se comportar.	“(…) a base é sempre a mesma…” (A1); “baseia-se nos procedimentos da empresa” (A2); “É como eles mandam.” (A3); “São feitos todos os procedimentos que nos pedem para aplicar.” (A5)	3	3
1.4. Tipo de Contrato celebrado					
1.4.1.	Idêntico	Informação relativa à percepção do tipo de contrato celebrado.	“(…) toda a equipa com quem eu trabalho… têm o mesmo tipo de contrato de trabalho.” (A1) “... é idêntica (...). Há sempre quem faça <i>part-time</i> ou <i>full-time</i> .” (A2).	2	2
1.4.2.	Indiferenciável	Informação relativa à percepção do tipo de contrato celebrado.	“Acho que a relação é boa. Talvez haja um bocadinho de inveja de alguns, mas esses são pessoas que já estão há mais tempo na empresa e que eu não conheço mesmo a fundo e portanto também não posso falar por eles.” (A3); “É indiferente.” (A4); “Há sempre os colegas mais antigos e há sempre os novos e todos nós lidamos bem com isso. Há casos e casos...” (A5)	4	5
1.5. Suporte tecnológico					

1.5.1.	<i>Headset</i>	Descrição de ferramentas tecnológicas de suporte à empresa de <i>Call Center</i> .	“(…) temos um <i>headset</i> …” (A1); (A2); (A3); (A6).	4	4
1.5.2.	Computador	Descrição de ferramentas tecnológicas de suporte à empresa de <i>Call Center</i> .	“(…) temos um computador…” (A1); (A2); (A3); (A4); (A5); ”Toda a informação que nós precisamos está no computador!” (A6).	7	8
1.5.3.	<i>Chat</i>	Descrição de ferramentas tecnológicas de suporte à empresa de <i>Call Center</i> .	“… temos apoio constante através de um (…) Chat em que comunicamos com qualquer tipo de dúvida é… imediatamente esclarecida…é colocada nesse chat e a supervisão” (A1).	1	1
1.5.4.	Microfone	Descrição de ferramentas tecnológicas de suporte à empresa de <i>Call Center</i> .	“(…) microfone” (A2).	1	1
1.5.5.	Plataformas informáticas	Descrição de ferramentas tecnológicas de suporte à empresa de <i>Call Center</i> .	“(…) e todas as plataformas informáticas” (A2)	1	1

1.5.6.	<i>Software</i>	Descrição referente ao <i>software</i> utilizado pela empresa.	“(...) temos <i>software</i> , (...) que nos permite (...) recolher informação para prestar e esclarecer o cliente...” (A1); “É o <i>software</i> da própria empresa...” (A3); (A5).	3	3
1.5.7.	<i>Computer Telephony Integration (CTI)</i>	Informação relativa à utilização do CTI.	“(...) programa que fazia as chamadas automáticas.” (A4).	2	2
2. A perspetiva do trabalhador acerca do seu trabalho					
2.1.	Aprendizagem Individual	Informação relativa à perspetiva do trabalhador no processo de aprendizagem individual em <i>Call Center</i> .	“(...) há aspetos que realmente se tornam importantes e posso considerar que aprendo sim coisas novas. Importantes também!” (A1); “Diariamente estamos sempre a aprender qualquer coisa” (A2).	2	2
2.1.1.	Prática	Descrição dos procedimentos práticos utilizados em <i>Call Center</i> , sob a perspetiva do trabalhador.	“A aprendizagem é só mesmo quando estamos a atender os nossos clientes...” (A2); “ (...) estamos a saber lidar com clientes... a formação que nós temos a nível de computador e de procuras de informação ...e o fato de estar sempre a mudar...ah, as regras e as situações ahã... isso vai ser ótimo para qualquer tipo de situação no futuro.” (A6).	3	4
2.1.2.	Teórica	Informação relativa à base teórica sustentada pelo trabalho em <i>Call Center</i> e que permite a sua prática subsquente.	Formação em sala. “Portanto e a formadora ao longo desse período foi-nos fornecendo material, não é? Conhecimento... para que pudéssemos devidamente, depois desempenhar a nossa função” (A1); “A formação teórica é muito boa” (A3).	2	2

3.2. Motivação					
2.2.1.	Positiva	Descrição dos aspetos positivos na motivação em <i>Call Center</i> .	“A nível do trabalho em equipa é exelente” (A1); “ É incentivado (...) bom relacionamento entre os colegas da equipa e neste caso, com a melhor prestação da equipa, sempre há alguns incentivos monetários” (A2)	8	12
2.2.2.	Negativa	Descrição dos aspetos negativos na motivação em <i>Call Center</i> .	“impossibilidade de... ter acesso a qualquer outro, (...)a única escolha que tinha disponível no momento”;“(...) o mercado de trabalho não está fácil e portanto eu tenho que agradecer aquilo que tenho mas obviamente se eu pudesse escolher...” (A1); “A pressão que eles fazem. Às vezes atingimos resultados de uma forma mas não é suficiente porque eles querem mais e não temos ajuda... Torna-se mais complicado, e uma pessoa sente-se mais triste pronto, menos motivada.” (A3)	8	10
2.3. Satisfação					
2.3.1.	Aspetos positivos	Informação relativa aos aspetos positivos da satisfação em <i>Call Center</i> .	“Isto é um treino à minha concentração (...) à gestão de conflito” (A1) ; “ O ambiente é tranquilo.” (A3); “ Uma competitividade saudável (...) ” (A4); “ O vocabulário. (...) Reparámos a forma como adequamos a conversação com as outras pessoas.” (A5); “ (...) bom ambiente de trabalho.” (A6)	9	10
2.3.2.	Aspetos negativos	Informação relativa aos aspetos negativos da ausência de satisfação no trabalho em <i>Call Center</i> .	“(…) um constante desgaste psicológico...”; “sou para eles a mesma pessoa que era no dia em que eu entrei para ali... Aliás, (...) não vejo... forma de evoluir... ali dentro... ”; “ (...) por muito que... que cada vez mais conhecimentos que tenha na área... ah... nunca vou conseguir nunca...ahm...ter mais sucesso (...) também	17	21

			falo a nível monetário”; Não há evolução possível” (A1); “ O salário.” (A2); “Os tempos que eles exigem, a forma como querem que apresentemos resultados, tudo isso, às vezes não é fácil conciliar tudo, deveria haver uma margem para manobra” (A3); “ (...) a rotina. E é também encontrar pessoas que não percebem o teu trabalho.” (A4); “ É o vencimento.” (A5); “... quando os clientes são demasiado arrogantes e antipáticos. (...) Se por exemplo me alterarem os feriados e as folgas sem eu contar...” (A6)		
2.4. Futuro na empresa					
2.4.1.	Trabalho temporário	Informação relativa à intenção do trabalhador em permanecer no trabalho em <i>Call Center</i> .	“(…) isto não é o que pretendo para o futuro...” (A3); “Mas se fosse para fazer realmente o que eu gostava. Saía. Sem pensar meia vez.” (A4); “... preferia sempre trabalhar na minha área, seria preferencial.” (A5); “A falta de emprego.” (A6).	4	5
2.4.2.	Procura de trabalho na área	Informação relativa à procura do primeiro emprego.	“A falta de oferta na minha área” (A2); “ Num futuro longínquo não.” (A5); “Eu procuro sempre um/eu estou à procura de um trabalho que exija mais de mim.” (A6).	4	7
2.4.3.	Necessidade atual	Processo de descrição da necessidade sentida pelos trabalhadores temporários em <i>Call Center</i> .	“(…) para a realização pessoal... Infelizmente (...) não me... ah... sinto plenamente realizada.” (A1); “ (...) estou mesmo a precisar de trabalho, por isso é que eu estou aqui.” (A2); “ ...optei por procurar um...um trabalho que me pudesse ajudar a pagar as despesas (...) ” (A5)	3	4
2.4.4.	Alteração da função	Descrição dos processos inerentes à mudança da atividade desenvolvidas dentro da mesma empresa.	“Na empresa sim, na função não.” (A3); “Estou à procura de outra coisa.” (A6).	1	1



2.5. Imprevistos – Variáveis exteriores ao trabalho que influenciam os resultados.

2.5.1.	Falta de informação	Informação relativa à falta de informação por parte do trabalhador, a nível da documentação interna, referente a produtos/serviços/procedimentos utilizados em <i>Call Center</i> .	“(…) também o material às vezes nos impede de... de... concluir ou de... de... esclarecer devidamente a pessoa e de realizar o nosso trabalho da melhor maneira possível.” (A1).	2	2
2.5.2.	Erros	Informação referente a “Erros”, enquanto considerada como falha humana/técnica que dificulta o desenvolvimento do trabalho.	Falha das aplicações informáticas; Falha humana; <i>Stress</i> no <i>Communicator</i> ; Falta de atualização.	5	5
2.5.3.	Supervisão	Informação relativa à importância do papel do supervisor no processo de resolução de dificuldades.	“Existem, então, momentos no teu trabalho em que precisas de ser ajudada (...) por supervisores (...) e isso facilita imenso o trabalho...” (A1); “ Quando há uma pergunta mais complicada há sempre quem nos ajude” (A2); “ se tivermos alguma dúvida ou não conseguimos encontrar a resposta imediata para o cliente, temos que falar como supervisor. Mas muitas vezes o supervisor está ocupado! Então nós temos de aguardar.” (A6).	4	6
2.5.4.	Indisponibilidade das plataformas informáticas	Informação relativa à indisponibilidade do suporte tecnológico, que impossibilita a resolução imediata de situações de atendimento.	“... quebras no sistema, falhas no sistema” (A4); “... a nível informático, basta haver uma simples quebra... na rede (...) para gerar algumas dificuldades. No entanto, a empresa em questão, tem um suporte técnico especializado para esse tipo de dificuldades...” (A5)	3	3

2.5.5.	Problemas de <i>Hardware</i>	Descrição dos problemas de <i>hardware</i> apresentados em <i>Call Center</i> .	“(...) por vezes o sistema informático não corresponde com a brevidade esperada... isso cria algum <i>stress</i> no <i>Comunicador</i> ” (A1); “Tirando os ratos que não funcionam às vezes... prontos problemas de <i>Hardware</i> ...” (A3).	2	2
--------	------------------------------	---	--	---	---