



Departamento de Sociologia

A forma de organização do trabalho num *contact center* e os
constrangimentos do "trabalho emocional": estudo de caso

Ana Isabel Machado de Freitas Figueiredo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Ciências do Trabalho e das Relações Laborais

Orientador:

Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2011

Agradecimentos

Ao Nuno,
a paciência, colaboração e incentivo incansáveis.
Aos meus pais,
todo o apoio.

RESUMO

Os contact centers têm-se multiplicado a nível mundial em grande escala nos últimos anos, ocupando um lugar cada vez mais importante para as empresas, porque representam a sua imagem, e para os clientes, porque lhes permite poupar tempo e recursos na resolução de variadas situações. São locais de trabalho dotados de conotação tradicionalmente negativa, pelas suas características constrangedoras do bem-estar dos assistentes (e.g. trabalho repetitivo, monótono, altamente controlado e monitorizado, com altas exigências a nível de qualidade, quantidade e, geralmente, mal remunerado e precário). Nestas condições, assume-se que o contacto diário com clientes seja intensificador dos efeitos negativos da organização do trabalho, uma vez que o contacto interpessoal exige um esforço de gestão emocional dos assistentes de forma a transmitir os sentimentos que a empresa deseja que transmitam, levando, em casos extremos, a estados de exaustão emocional ou *burnout*. Realizou-se um estudo de caso num contact center da empresa RH Mais, onde se aplicou um questionário a 259 assistentes, se realizaram algumas entrevistas e observação não participante. Verificou-se que a conjugação de vários factores, que vão desde a política de gestão de recursos humanos às características da população em causa, demonstra que o modelo de organização de contact center não é, *per se*, criador de más condições de trabalho, e que vários factores contribuem para o bem-estar e satisfação dos assistentes, mesmo quando sujeitos a formas de organização tradicionais do modelo de contact center.

Palavras-chave: contact center, atendimento ao cliente, trabalho emocional, exaustão emocional, contrato psicológico, bem-estar profissional, gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

Contact centers have multiplied globally in large scale over the past few years, occupying a place of increasing importance for the companies as they represent their image, as well as for the clients as they allow them to save time and resources in the resolution of a variety of situations. It's a workplace traditionally associated with negative and restrictive characteristics with regards to the well-being of the employees (e.g. repetitive and monotonous work, highly controlled and monitored, with high performance demands both in terms of quantity and quality, and generally precarious and underpaid). In these conditions, it's assumed that the daily contact with other people would intensify the already negative effects of the work organization because the interpersonal contact demands a emotional management effort that allows showing the emotions requested by the company, leading on to potential states of emotional exhaustion or burnout in the more extreme situations. In a Portuguese company (RH Mais) where 259 questionnaires were applied, as well as some interviews and local observation, we verify that the conjugation of numerous factors, from human resources management to the characteristics of the population itself, end up proving that the contact center model is not, *per se*, a creator of bad working conditions, and that a variety of factors contribute to the well-being and satisfaction of the assistants, even when subjected to traditional contact center type of organization.

Key-words: contact center, customer service, emotional labour, psychological contract, professional well-being, human resources management.

ÍNDICE

Introdução	1
I. Contexto global - a sociedade da informação e o contact center	3
II. Características e tipologias	
Características do trabalho em contact centers.....	7
Tipologias de contact center.....	9
III. Comunicar diariamente com clientes: os constrangimentos do trabalho emocional	
O trabalho emocional.....	11
Ligação e envolvimento com a empresa: o contrato psicológico.....	16
IV. Metodologia	
Amostra e instrumentos de recolha.....	19
Construção do modelo de análise.....	20
Operacionalização dos conceitos.....	20
Hipóteses.....	22
V. O caso do contact center VIA Segurança Social	
Os assistentes VIA Segurança Social.....	25
Porquê trabalhar neste contact center?.....	26
Características do trabalho no contact center VIA Segurança Social.....	27
A exaustão emocional e o <i>burnout</i>	30
A gestão do comportamento emocional.....	31
O contrato psicológico.....	32
A satisfação com a remuneração e com o emprego.....	33
Teste às hipóteses.....	34
Conclusão	41
Bibliografia	45
Anexos	
Anexo A - Frequências.....	I
Anexo B - Consistência dos índices (variáveis compósitas).....	XII
Anexo C - Testes às hipóteses.....	XII
<i>Curriculum Vitae</i>	XVII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.2. Localização e formas de gestão de contact centers.....	10
Quadro 1.5. Grau de autonomia e controlo sentidos no trabalho.....	28
Quadro 2.5. Sentimentos associados ao controlo e vigilância.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.3. Modelo conceptual de regulação emocional no local de trabalho.....	14
Figura 1.4. Modelo de análise.....	20
Figura 1.5. Modelo de moderação (hipótese 2.2).....	36
Figura 2.5. Modelo de moderação (hipótese 2.3).....	37
Figura 3.5. Representação gráfica da moderação (hipótese 2.3).....	37

GLOSSÁRIO

ETN - Empresas transnacionais

FEWS - Frankfurt Emotion Work Scale

MBI - Maslach Burnout Inventory

MRLS - Modelo de Regressão Linear Simples

MRLM - Modelo de Regressão Linear Múltipla

NFOT - Novas Formas de Organização do Trabalho

PCI - Psychological Contract Inventory

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

INTRODUÇÃO

A indústria de call centers, (ou contact centers¹) está hoje cada vez mais presente em todos os sectores de negócio e registou um enorme crescimento nos últimos anos. A Datamonitor² previu que na região EMEA (Europa, Médio Oriente e África) o número de posições de call center passaria de 1,5 milhões em 2003, para 2,1 milhões em 2008. Para os Estados Unidos da América os dados são incertos, tendo a Datamonitor avançado que 2,86 milhões de pessoas trabalhariam em contact centers (citado por Santos e Marques, 2006). No entanto, outros investigadores indicavam que em 2005 a indústria de contact center empregava nos EUA algures entre 2,5 e 6,5 milhões de pessoas (Moss, Salzman e Tilly, citado por Thierón, 2007). A rápida proliferação de contact centers tem a ver com o desenvolvimento de tecnologias integradas de sistemas informáticos e telefónicos, bem como com as vantagens que trazem aos consumidores e às empresas pela redução de custos que representam face ao contacto presencial (Sergeant e Frenkel, citado por Malhotra e Mukherjee, 2004).

Os contact centers têm vindo a ser cada vez mais objecto de estudo científico nos últimos anos, pela dimensão que têm ganho e pelas suas características particulares de organização do trabalho, onde são evidentes várias características típicas da sociedade pós-industrial, como a estruturação em rede, a flexibilização do trabalho ou a dependência das novas tecnologias. Incluem-se, por isso, no modelo de produção a que Manuel Castells chamou "sociedade de informação" (Castells, 1997). A tecnologia utilizada em contact centers, que tem sido melhorada e aperfeiçoada notoriamente nos últimos anos, é a sua característica mais determinante. É o que permite aos contact centers serem eficazes, eficientes, produtivos e quase imprescindíveis nos dias de hoje, a par da enorme redução de custos que representam para as empresas ao permitirem uma centralização de vários serviços e reduzirem significativamente os custos associados ao atendimento presencial de clientes (menos lojas, menos empregados) (Taylor e Bain, 1999). São mais as operações que se podem levar a cabo à distância, poupando tempo e dinheiro, o que hoje em dia é indispensável.

Os contact centers são a primeira linha do atendimento ao cliente, a voz de muitas empresas e serviços públicos, o contacto directo entre as organizações e o público. São também locais tipicamente caracterizados por formas de organização metódicas que visam a máxima produtividade e competitividade, onde se exige que o assistente dê o máximo, cumpra procedimentos meticulosamente, siga os guiões de atendimento que formatam, mais ou menos, o seu discurso,

¹ Opta-se neste trabalho pela utilização do termo *contact center* por ser mais abrangente, pois designa empresas que estabelecem contacto com clientes através de vários meios de comunicação (e.g. telefone, e-mail, fax, chat, video-chamada), ao passo que no modelo de *call center* se inserem os locais de trabalho onde o contacto com clientes é feito exclusivamente por via telefónica, e que são, de facto, os mais tradicionais. A opção pela utilização dos estrangeirismos "call center" e "contact center" em vez de "centro de atendimento ao cliente" prendeu-se com a constatação de que o nome em inglês está mais conotado com as condições de trabalho específicas de quem faz atendimento ao telefone. Concomitantemente, grande parte das empresas que oferecem serviços deste tipo usam esta nomenclatura, incluindo a Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC).

² Empresa europeia líder na recolha de dados e estudos de mercado (www.datamonitor.com)

mantenha uma atitude sempre assertiva e positiva mesmo perante situações adversas, fale com clientes ininterruptamente, sendo monitorizado constantemente, e isto mantendo sempre boa disposição e sorriso na voz ("*smile down the phone*³"). São locais de trabalho que vários estudos caracterizam de altamente stressantes e emocionalmente desgastantes pelas características de divisão científica do trabalho próximas do modelo taylorista que os caracterizam (e.g. Glucksman,2004; Houlihan, 2002, citado por Akroyd, 2006;Santos & Marques, 2006; Taylor & Bain, 1999).

Combinar um atendimento de qualidade irrepreensível com uma eficácia e produtividade óptimas é um desafio constante das empresas que gerem contact centers. Se, por um lado, a sofisticação tecnológica permite que os objectivos sejam alcançados, há toda uma dimensão humana da qual dependem simultaneamente a eficiência técnica da empresa e a satisfação humana do cliente (e consequentemente a imagem da empresa). O assistente tem, nesta relação triangular empresa-assistente-cliente, um papel central.

Este estudo visa compreender a dimensão dos constrangimentos regularmente associados a este tipo de trabalho. Pode-se considerar a seguinte questão como ponto de partida deste estudo: Os trabalhadores de contact centers são, incontornavelmente, trabalhadores sujeitos a níveis de stress, pressão, controlo e exigência elevados, que levam a um alto nível de exaustão emocional e stress, fruto das características típicas do trabalho centrado no contacto com o cliente e em ambiente de contact center, ou existem factores que atenuam estes constrangimentos? O objectivo desta dissertação é perceber os efeitos que trabalhar num contact center tem no bem-estar dos assistentes, nomeadamente no bem-estar emocional, na satisfação com o trabalho e na ligação emocional que têm com a empresa, partindo daquilo que são as suas percepções. Pretende-se compreender como encaram a própria organização do trabalho e as políticas de gestão de recursos humanos que visam satisfazer dois objectivos que facilmente podem constituir um dilema organizacional: qualidade no atendimento e máxima produtividade (Taylor e Bain, 1999). Este estudo contempla uma dimensão empírica, tendo sido realizado um estudo de caso num contact center nacional através de inquéritos por questionário aplicados a 259 assistentes, de realização de algumas entrevistas e de observação não participante.

3 Taylor & Bain, 1999; Holman, 2003 e Schuler, 2000, citados por Zapf, 2003.

I. CONTEXTO GLOBAL: A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E O CONTACT CENTER

Compreender o surgimento dos contact centers no contexto socio-económico actual exige olhar um pouco para trás e analisar o desenvolvimento gradual das formas de organização do trabalho nas últimas décadas, que naturalmente se encontram relacionadas a questões económicas, políticas, sociais e tecnológicas globais. O mercado de trabalho global sofreu mutações profundas e céleres nas últimas décadas, fruto de mudanças políticas, económicas e sociais, a par de grandes avanços tecnológicos. A globalização, fenómeno multidimensional e complexo, composto por uma rede complexa de processos que leva a uma crescente interdependência económica, política, social e cultural entre indivíduos, países e regiões (Giddens, 1999 e 2007) e o capitalismo, fomentaram a concorrência corporativa, transportando-a cada vez mais do nível nacional para o internacional e intercontinental.

Até aos anos 50 o modelo taylorista de organização do trabalho nas sociedades ocidentais era o modelo dominante no sector industrial. Data dos anos 70 o início da crise desse modelo, que veio proporcionar o surgimento das chamadas “novas formas de organização do trabalho” (NFOT⁴), acompanhadas do declínio das formas de organização industrial, dando lugar a uma maior tercearização e burocratização do mercado de trabalho. Os motivos do declínio do modelo taylorista foram transversais a vários países e sectores de actividade, estando ligados à sua estagnação e saturação a alteração dos hábitos de consumo, a intensificação da concorrência e a quebra da regulação política dos mercados nacionais e mundiais (Kóvacs, 1992). A crise do modelo Taylorista levou alguns teóricos a sugerir o surgimento de uma nova etapa, chamada de sociedade pós-industrial por Bell em 1973, a terceira vaga referida por Toffler em 1980, ou o surgimento da sociedade da informação ou do conhecimento, como mais recentemente tem sido apelidada, e que vem colocar a investigação e o desenvolvimento num lugar central no contexto económico. A produção de conhecimento científico circula a uma velocidade historicamente incomparável devido às novas TIC⁵ (tecnologias da informação e da comunicação) (Murteira, 2007; Castells, 2002; Bell, 1974; Tofler, 1980; citados por Urze, 2001).

Depois da indústria massificada dos anos de ouro do Taylorismo, e a par de grandes avanços tecnológicos (sobretudo a partir de 1970) deu-se o fenómeno da deslocalização de sectores empresariais específicos para países com mão-de-obra mais competitiva que não os das sedes das empresas, tornando-as empresas transnacionais (ETN), consideradas como os principais actores da globalização (Murteira, 2007). As TIC permitem essa deslocalização, surgindo os fenómenos de *outsourcing* e *offshoring*, muito comuns no que toca aos sectores das comunicações ou tecnologias (incluindo contact centers) não só pelo baixo preço da mão-de-obra em certos países (china e índia

4 Designação que, segundo Kóvacs, nasce nos anos 70 num movimento de humanização do trabalho e de democratização da empresa (Kóvacs, 2006).

5 TIC: Tecnologias da Informação e da Comunicação, desenvolvidas sobretudo a partir da década de 70, que incluem as telecomunicações rápidas, a internet, os equipamentos informáticos, entre outros.

sobretudo), como pelo baixo preço das telecomunicações e das tecnologias (Abraham, 2008). A descentralização surge como ferramenta indispensável ao modelo de produção flexível, susceptível de adaptação às flutuações dos mercados financeiros. Estas transformações são simultaneamente acompanhadas da reconfiguração dos padrões de consumo e a procura da diferenciação e da qualidade pelos consumidores vem contrapor a estandardização dos produtos oferecidos no modelo de produção taylorista. O consumidor deseja cada vez mais o que é especial, único, feito à medida, diversificando a variedade de produtos e serviços à disposição dos consumidores, por sua vez potenciada pela existência de ferramentas (cada vez mais acessíveis) de transação de capitais, tecnologias e conhecimentos globais como a Internet. Os enormes avanços das TIC dos últimos anos têm permitido uma rápida circulação de capitais e diminuído as distâncias, transformando os mercados, antes locais, em globais. Esta sociedade pós-industrial é marcada pelo individualismo e pela diversidade cultural onde predomina o sector terciário (Giddens, 2007).

Inegáveis são os efeitos que estas transformações têm tido sobre as condições económicas de produção e sobre o funcionamento de todos os sectores da sociedade, desde as relações interpessoais até às relações entre as próprias organizações (Castells, 1997). O facto de as mudanças emergentes comportarem múltiplas repercussões sociais, económicas e políticas (aos níveis internacional, nacional e local) tem naturalmente impactos directos nas formas de organização do trabalho e esta mutação estrutural tem permitido o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho e de novas profissões, ao mesmo tempo que aniquila outras (Freire, 2001).

Surge nesta fase o *modelo orgânico e flexível da organização*, e as empresas começam a ser vistas como *espaços de produção social e cultural*, e não apenas espaços de produção de bens e serviços (Kóvacs, 1992). Contudo as NFOT não substituem as formas de organização que lhes precedem nem são o motor de qualquer ruptura brusca com o modelo anterior. Pelo contrário, os modelos podem coexistir, e coexistem, dentro de países, sectores, regiões, até dentro da mesma empresa (Kovács e Castillo, 1998), muitas vezes potenciados pelo próprio desenvolvimento tecnológico, como é o caso do "taylorismo informático"⁶ ou do "*white-collar taylorism*"⁷.

A tercearização, a par do desenvolvimento das novas tecnologias promove, inevitavelmente, o aumento da competitividade dos mercados, porque é acompanhada de um aumento da oferta, bem como de um crescente acesso à informação por parte dos consumidores sobre os produtos e serviços disponíveis. Este contexto não só promove o surgimento de novas formas de organização e novas estratégias de marketing, como promove o desenvolvimento de novas formas relacionais entre empresas e consumidores, das quais são exemplo claro os contact centers. A interação que o cliente tem com a empresa, personificada em quem faz o atendimento, passa a ser uma parte crucial da imagem que a empresa projecta nos clientes. Muitos consumidores, hoje em dia, optam por telefonar

6 Kóvacs, 2006.

7 Taylor e Bain, 1999.

para as empresas de que são clientes em vez de se deslocarem pessoalmente, poupando tempo e recursos em deslocações, o que torna as empresas mais competitivas, eficientes e apelativas aos olhos do consumidor actual.

Taylor e Bain (1999) definem o contact center como um local de trabalho onde os assistentes, munidos de computador, recebem ou fazem chamadas que são processadas e controladas por um programa de distribuição automática de chamadas (*Automatic Call Distribution*) ou de realização automática de chamadas. Os contact centers inserem-se no estereótipo de “empresa da sociedade da informação” definido por Castells (1997), pois permitem otimizar a necessidade de contacto telefónico com os clientes, por terem um modelo de trabalho flexível, estarem estruturados em rede e dependerem de ferramentas informáticas próprias (Santos e Marques, 2006). O enorme crescimento dos contact center à escala global está ligado à redução de custos que as empresas têm ao centralizar o atendimento ao cliente e a gestão de clientes. Os assistentes estão sempre disponíveis e preparados para lidar eficazmente com as situações, pois informaticamente e em rede conseguem ter acesso a todo o histórico do cliente, produtos e serviços, interacções passadas, perfil, necessidades, e assim rapidamente podem oferecer um serviço eficaz e orientado para o cliente. Acresce a isto o facto de muitos contact centers funcionarem em horários alargados ou mesmo 24 horas por dia. A tendência de expansão dos contact centers tem-se propagado também ao sector público em vários países (Taylor, 2010; Broeck, 2008; Glucksmann, 2004). Portugal não é excepção, existindo já linhas de atendimento para os serviços de finanças ou da segurança social.

Para marcar a diferença e fidelizar os clientes, cujos hábitos de consumo também têm vindo a mudar rapidamente, as empresas passam a ter de ser competitivas a nível global, apercebendo-se das vantagens em ter mais proximidade com o consumidor. Malhotra e Mukherjee (2004, citado por Akroyd et al.) encontraram correlação entre altas taxas de rotatividade em contact centers e a fidelidade dos clientes às empresas, sugerindo que os trabalhadores mais satisfeitos têm mais probabilidades de prestar um serviço de qualidade aos clientes, e consequentemente contribuir para a fidelização do cliente. Estas autoras verificam a existência de uma correlação significativa e positiva entre os níveis de compromisso e ligação à empresa (sentidos pelos trabalhadores) e a qualidade do serviço prestado aos clientes (Malhotra e Mukherjee, 2004)

Num contexto de evidente terceirização laboral, em que 66,7% da população activa europeia trabalha no sector dos serviços⁸, torna-se claro que a relação das empresas com os seus clientes ganha relevância, sobretudo num mercado excepcionalmente competitivo como o de hoje. A dimensão do contacto com o cliente têm vindo a ser cada vez mais estudada, destacando-se como um factor central para a manutenção da competitividade das empresas e para a criação e preservação de uma imagem de qualidade perante o público.

8 Dado estatístico de 2009, retirado do portal da União Europeia http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_pt.htm

II. CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS

Características do trabalho em contact center

Os contact centers são, commumente, detentores de uma imagem negativa, nomeadamente perante estudiosos das matérias ligadas ao trabalho, sendo considerados locais de trabalho exigentes, onde o trabalho é repetitivo, stressante, monótono, sem autonomia, e sujeito a controlo e monitorização constantes do comportamento e produtividade dos assistentes, controlo esse providenciado pelo recurso às novas tecnologias (e.g. Lewig & Dollard, 2003; Taylor & Bain, 1999).

Os assistentes estão sentados em frente ao seu computador e consola (aparelho onde recebem as chamadas), com um auricular de microfone integrado (*headset*) na cabeça, que lhes permite falar com o cliente com as mãos livres para manusear o teclado do computador. As chamadas são recebidas automaticamente e sucessivamente, sendo muito curto o tempo entre chamadas, de forma a otimizar a produtividade. O trabalhador está isolado na sua posição por *placards* que permitem isolar o som das chamadas dos assistentes ao seu lado e incentivam à concentração. Há, por norma, painéis onde se mostram o número de chamadas a ser atendidas, o número de assistentes disponíveis e o número de chamadas em espera. Os intervalos são pré-estipulados, as idas à casa de banho também, bem como as horas de almoço ou jantar. A tecnologia permite controlar todos os tempos e produtividade do trabalhador. Em resumo, o contact center tem as seguintes características:

- Dependência total das TIC - trabalho realizado com recurso a computadores, aplicações informáticas, consolas, e telefones com auriculares para otimizar a produtividade;
- Funcionamento em rede de internet e/ou intranet;
- Estandarização dos instrumentos de trabalho - configuração idêntica das linhas de atendimento e dos instrumentos utilizados dentro do contact center;
- Estandarização dos procedimentos de trabalho - scripts pré-concebidos mais ou menos rígidos, padrões para despistagens de problemas, procedimentos rotineiros⁹;
- Despersonalização do trabalhador - obrigatoriedade de gerir emoções de acordo como o desejado, seguir os procedimentos definidos e de utilizar a linguagem e entoação adoptada pela empresa que gere o contact center;
- Alta vigilância e controlo de qualidade regular - gravação das chamadas para avaliação, cronometração dos tempos de chamadas;
- Grande flexibilização da mão-de-obra via contratos e horários.

Muitos autores comparam este modelo de organização ao do taylorismo clássico, comparando ambos os modelos de organização científica do trabalho, e apelidando os contact centers de "linhas de montagem do século XXI" (Taylor e Bain, 1999):

⁹ Veja-se March & Simon (1958) para uma discussão inicial importante sobre a relação entre rotinização de tarefas de decisão e programação.

"There is no question that the integration of telephone and computer technologies, which defines the call centre, has produced new developments in the Taylorism of white-collar work. That the labour process is inherently demanding, and frequently stressful is incontestable, as the volume of evidence from a variety of sources amply testifies" (Taylor & Bain, 1999).

O modelo de *lean production* e racionalização flexível, caracterizados pela descentralização, aumento da flexibilidade e a redução de custos e de todos os desperdícios, facilmente enquadra a forma de organização dos contact centers e se conjuga com os princípios do taylorismo, agora renovado e apelidado de "taylorismo informático" (Kóvacs, 2006):

"De facto, assiste-se à renovação dos princípios tayloristas-fordistas (trabalho estandardizado, repetitivo, divisão entre especialistas e executantes). O taylorismo informático é largamente praticado, sobretudo nos sectores de actividade onde os resultados das operações ligadas ao computador podem ser registados continuamente. Exemplificam esta situação alguns casos como o processamento de texto, as vendas por telefone ou o atendimento de clientes (*call centres*)". (Kóvacs, 2006)

Na mesma linha, Bob Russel (citado por Abraham, 2008) não nega as semelhanças ao modelo taylorista, sobretudo na rotina, estandardização e repetitividade de tarefas, mas argumenta que a grande diferença está na necessidade de recorrer a trabalhadores qualificados, com conhecimentos informáticos e competências comunicacionais. Estes mais facilmente se sentirão insatisfeitos com o trabalho devido ao que o caracteriza, acrescido muitas vezes de salários baixos, precariedade nos vínculos contratuais, alto controlo e monitorização e dificuldade em ter hipóteses de progressão, devido à horizontalidade do modelo e à proporção muito reduzida de supervisores e gestores face ao número de assistentes. Corre-se, assim, o risco de ter altas taxas de absentismo, rotatividade e desmotivação, e consequentemente perder qualidade e competitividade, o que aliás são dificuldades documentadas em vários estudos (e.g. Lewig e Dollard, 2003; Zapf, 2003).

Glucksman (2004) refere que a monitorização electrónica é muito mais intrusiva nestas fábricas "hi-tech" do que nas linhas de montagem do século passado. Houlihan (2002, citado por Akroyd, 2006) alerta para o facto de características tipicamente associadas a contact centers e que os podem aproximar do modelo taylorista, como a rotina, repetição de tarefas, monotonia, alta previsibilidade de situações ou mecanização de procedimentos, são demasiado simplificadoras da realidade pois escondem a dimensão do esforço emocional exigido a estes trabalhadores, porque a dimensão humana do contacto com outras pessoas exige aos trabalhadores um leque de competências e conhecimentos que não se exigiam aos trabalhadores de fábricas de modelo tradicional taylorista. As funções em si deixam de ser centradas no manusear de objectos inertes no tapete rolante da linha de montagem, para passarem a ser o contacto diário com outras pessoas.

Zapf (et al., 2003), por sua vez salienta que dentro do trabalho em contact center pode haver diferenças, referindo a existência de dois modelos possíveis de contact center: modelo "*mass service*" (serviço em massa), e modelo "*high commitment service*" (serviço de alto envolvimento). O primeiro

foca a alta produtividade, baixos custos, pouco valor acrescentado no serviço prestado, rotina, trabalho pouco complexo e fraca autonomia nas tarefas. O segundo é o oposto, com tarefas complexas, grande autonomia, interações prolongadas com clientes. As empresas que aplicam o modelo de alto envolvimento recrutam criteriosamente os trabalhadores, apostam na formação, na segurança e na manutenção dos trabalhadores (Batt, 2002). As características acima referidas como típicas dos contact centers aproximam-se mais, evidentemente, do modelo "*mass service*".

Tipologias de contact center

A localização do contact center depende da opção de cada empresa. Muitas optam por ter o contact center dentro das suas próprias instalações, e há outras que os têm em instalações separadas. Muitos destes contact centers situados nas próprias empresas distinguem-se das outras áreas das empresas não pela localização, mas pela organização do trabalho, procedimentos, lógicas e instrumentos. Quando o contact center é fora da empresa, pode ser em espaço próprio ou pode, por outro lado, optar por utilizar o espaço de um contact center já existente, alugando o espaço e material para os seus serviços. Nestas situações, é a própria empresa que gere e contrata a mão-de-obra.

Um cenário bastante comum é a contratação de serviços de contact center em regime de *outsourcing*, i.e., contratando uma empresa para gerir um contact center que lhe preste os serviços necessários, incluindo o recrutamento, contratação, gestão de recursos humanos e formação, permitindo uma grande flexibilidade à empresa que contrata estes serviços. Ao recorrer ao *outsourcing*, há ainda uma enorme variedade de possibilidades. O contact center pode ser dentro da empresa que contrata o serviço, mas gerido pela empresa de *outsourcing*. Pode ser também num espaço próprio da empresa de *outsourcing*, onde podem estar dedicados a apenas uma empresa, ou ser partilhados por vários assistentes que prestam serviços a várias empresas (ver quadro 1.2).

As empresas que prestam serviços de contact center podem ser empresas que recorrem ao trabalho temporário, o que é relativamente comum neste meio dada a sua dependência das necessidades do mercado, e/ou podem ter trabalhadores fixos, com contratos a termo ou efectivos. Os modelos variam e segundo Di Martino o fenómeno está em constante mutação (Di Martino, 2001).

As combinações de localização e gestão de contact centers referenciadas no quadro 1.2 podem ainda ser de três tipos em termos de localização geográfica: nos países de origem da empresa, nos países periféricos, partilhando fronteiras comuns (*transborder teleworking*) ou ainda em locais de baixo custo ou menos regulados (*offshore teleworking*) (Di Martino, 2001). A questão da flexibilidade é extremamente importante porque se assume que é um dos grandes atractivos dos contact centers. O carácter de flexibilidade poderá existir também na forma de horários flexíveis ou de trabalho a tempo parcial, o que permite gerir os horários e cargas horárias dos assistentes consoante as necessidades da procura.

Quadro 1.2. Localização e formas de gestão de contact centers

	Contact center interno	Contact center externo
Contratação e gestão directa	Empresas criam o seu próprio telecentro, num local próprio, recorrendo à contratação directa.	Empresas alugam o espaço e as infra-estruturas de um telecentro onde colocam os seus trabalhadores, recorrendo à contratação directa.
Contratação e gestão via empresa de outsourcing	Empresas criam o seu próprio telecentro, num local próprio, recorrendo à subcontratação via um terceira empresa que gere o espaço.	Empresas alugam o espaço e as infraestruturas de um telecentro recorrendo à subcontratação via uma terceira empresa que gere o espaço (típico modelo de <i>outsourcing</i>).

Os contact centers podem ainda ser de *inbound*, se recebem chamadas de clientes ou potenciais clientes, sendo estes muitas vezes linhas informativas, de apoio ao cliente ou de apoio técnico de suporte aos produtos ou serviços prestados pela organização, ou de *outbound*, se são os assistentes de contact center que contactam os clientes ou potenciais clientes, apresentando produtos e serviços de forma a divulgar, vender ou oferecer algo por telefone, ou ainda a realizar algum estudo para a empresa. Em muitos casos conjugam-se serviços de *inbound* e *outbound* no mesmo contact center, bem como serviços administrativos (*backoffice*) que dão apoio às linhas de atendimento (*frontoffice*) conforme as necessidades da empresa cliente.

III. COMUNICAR COM CLIENTES: OS CONSTRANGIMENTOS DO TRABALHO EMOCIONAL

O trabalho emocional

Os locais de trabalho caracterizados pelo contacto com o cliente em ambientes onde a competitividade e produtividade são palavras-chave têm despertado a curiosidade de vários investigadores nas últimas décadas. São locais onde se procura alcançar o melhor de dois mundos: um trabalho altamente competitivo e produtivo, de mãos dadas com um atendimento ao cliente de qualidade e personalizado. Em 1993 Ashfort e Humphrey realçavam que, num contexto de grande competitividade, o comportamento dos trabalhadores afecta fortemente a percepção que o cliente tem da qualidade do produto ou serviço (citado por Akroyd et al., 2006). A necessidade da orientação para o cliente por parte das empresas como forma de atingir o sucesso levou ao desenvolvimento de regras institucionais orientadoras do contacto com o cliente, desenvolvidas pelas próprias empresas e de acordo com a sua cultura (Diefendorff & Richard, 2003; Rafaeli & Sutton, 1987; citados por Rohrmann et al., 2010).

Uma das primeiras pesquisas sobre as exigências emocionais do tipo de trabalho que envolve contacto com clientes data de 1983, ano em que Arlie Hochschild, socióloga, publicou um estudo sobre o contacto diário com clientes por parte dos assistentes de bordo de uma companhia aérea, e desenvolveu o conceito de "trabalho emocional" (*emotional labor*¹⁰), que a partir daí foi recuperado e desenvolvido por si e por vários outros autores das áreas da sociologia e da psicologia que estudaram as profissões ligadas ao contacto interpessoal (Zapf, 2002; Grandey, 2000; Botheridge, 2002; Deery, 2002). Segundo Hochschild, para além de desempenhar tarefas onde têm de dispendir esforço mental ou físico, o trabalhador tem ainda de gerir as suas emoções como parte do trabalho. É esperado do trabalhador que este demonstre ao público as emoções que a empresa deseja que ele demonstre. A autora verifica que uma importante parte do trabalho das assistentes de bordo, a par do trabalho físico, é transmitir e suprimir sentimentos de forma a induzir nos passageiros o estado de espírito desejado, que inclui aparentar boa disposição, segurança, conforto, calma, disponibilidade, entre outros. Tentar manipular os próprios sentimentos de forma a tentar sentir o que se deve transmitir é uma forma de atenuar o esforço deste exercício, e de aparentar sinceridade nos sentimentos: "In the case of the flight attendant, *the emotional style of offering the service is part of the service itself (...)*. Seeming to "love the job" becomes part of the job; actually trying to love it, and to enjoy the customers, helps the worker on this effort". Hochschild salientou que a dimensão emocional do trabalho destes funcionários

10 Hochschild distingue entre "emotional labor" e "emotion work" ou "emotion management". O "emotional labor" consiste na gestão dos sentimentos de forma a passar a imagem facial e corporal desejada pelo empregador, sendo esta gestão de sentimentos trocada por um salário, i.e., tendo um valor de troca monetário ("exchange value"). O "emotion work" ou "emotion management" consiste na mesma gestão de sentimentos para transmitir determinada imagem mas no contexto privado, tendo um valor prático ("use value"). Neste trabalho traduz-se o termo "emotional labor" para "trabalho emocional", mas note-se que é referente ao "emotional labor" no contexto profissional e não no contexto privado.

é muitas vezes invisível e não reconhecida pelos empregadores (citado por Zapf, 2002).

Em 1987, Rafaeli e Sutton avançam que há várias profissões que exigem a expressão de emoções específicas de acordo com a função a desempenhar, como assistentes de bordo e empregados de mesa (que normalmente sorriem e demonstram simpatia ou empatia), vendedores (confiança), agentes funerários (compaixão, tristeza), juízes (seriedade) ou polícias (autoridade, dureza).

Em 1959, Goffman defendia que os indivíduos actuavam ou representavam diferentes papéis sociais, onde regulavam os seus comportamentos, de forma a transmitirem a desejada impressão nos outros (é aliás na da teoria de Goffman que Hochschild se baseia). No entanto, Goffman referia-se à regulação de emoções com o objectivo de transmitir a impressão desejada pelo próprio "actor". Num contexto laboral que exige regulação emocional no contacto com clientes, o "actor" passa a ter de representar para transmitir a impressão desejada pela empresa, atribuindo a essa representação um valor de troca, sendo importante estudar os efeitos que isso tem no comportamento, atitudes e bem estar do trabalhador (Rafaeli e Sutton, 1987).

No campo da sociologia do trabalho e da psicologia organizacional, alguns autores, como Hochschild (1983) sugeriram que, no contexto laboral, o trabalho emocional decorrente do contacto diário com clientes tem efeitos nocivos no bem estar do trabalhador. Para Maslach, este tipo de trabalho pode levar ao *burnout*, ou esgotamento, que é definido como um síndrome de exaustão emocional e cinismo que ocorre frequentemente entre indivíduos que trabalham frequentemente no contacto com outras pessoas (Maslach, 1981). Para Maslach há três aspectos essenciais relacionados com este tipo de esgotamento. Um dos aspectos principais é a *exaustão emocional*, que quando ocorre leva os trabalhadores a lidar com a sensação de que não aguentam mais lidar com pessoas, que as suas forças acabaram. O segundo aspecto é que, ao depararem-se com esta sensação, os trabalhadores recorrem ao *cinismo* (uma forma de despersonalização) para conseguirem lidar com as interações, uma vez que ao serem cínicos evitam a utilização de recursos emocionais, já esgotados, para gerir as situações. Segundo Maslach, o cinismo é uma forma disfuncional de lidar com sentimentos negativos relacionados com a exaustão. O terceiro aspecto tem a ver com a tendência para existir uma *autoavaliação negativa* do próprio trabalhador quando se encontra nesta circunstância. O trabalhador sente-se infeliz e avalia negativamente o seu trabalho. O *burnout* tem sido considerado um indicador importante de stress profissional, em particular nos trabalhadores de contact center, porque está associado a situações crónicas e continuadas de elevadas exigências e baixa autonomia (Ploeg, Dorrestein e Kleber, 2003, citado por Chambel e Castanheira, 2010).

Há estudos que demonstram que o trabalho emocional que exige a demonstração de emoções positivas e a contenção de emoções negativas provoca elevada tensão nos trabalhadores (Rohrman et al., 2011). Para Rohrman o trabalho emocional envolve o fingimento ou supressão de emoções consciente de forma a corresponder às regras de expressão de emoções impostas pela empresa, onde,

como diria Goffman (1959) "representam um papel". Ashfort e Humphrey (1993, citado por Grandey, 2000) definiam o trabalho emocional como a transmissão de emoções apropriadas à organização, sendo que estas não eram necessariamente nocivas, uma vez que nem sempre exigiam um esforço consciente do trabalhador (podiam ser parte de uma rotina sem esforço). Tanto Hochschild como Ashfort e Humphrey concordam com o facto de os efeitos nocivos da dissonância emocional, que acontece quando os trabalhadores têm de fingir sentir emoções contraditórias às que na realidade estão a sentir. Podemos, assim, definir trabalho emocional como o processo psicológico necessário para regular as emoções organizacionalmente desejadas, como parte integrante das funções de quem contacta pessoal ou telefonicamente com clientes (e.g. Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Rafaeli e Sutton, 1987; Zapf, 2002 e 2006).

Outra dimensão da teoria de Hochschild prende-se com a distinção entre "representação superficial" (*surface acting*) e "representação profunda" (*deep acting*), ambas formas de regulação emocional que definem o trabalho emocional. A representação superficial consiste na gestão de expressões fisicamente visíveis, como mostrar uma expressão facial ou um gesto. A representação profunda consiste na gestão de emoções genuinamente sentidas, existe quando os trabalhadores tentam influenciar o que de facto sentem para melhor se adaptarem ao papel que têm de representar em nome da empresa e serem mais genuínos na sua representação¹¹.

Morris e Feldman (1996, citado por Grandey, 2000) não descartam a importância desta distinção, mas afirmam que, mais importante que as consequências de representar superficialmente ou profundamente, são as consequências da duração e intensidade das interações entre trabalhadores e clientes na satisfação com o trabalho e no contributo para o surgimento de situações de exaustão emocional. Para estes autores, o trabalho emocional contempla quatro dimensões: a frequência das interações, a intensidade e duração das interações, a variedade de emoções exigidas nas interações e a dissonância emocional. Também Gross (1998, citado por Grandey, 2000) indica que a quantidade de trabalho emocional se relaciona positivamente com o aumento do stress laboral devido às grandes exigências fisiológicas da regulação emocional impostas aos trabalhadores.

Grandey (2000), defende que estas definições de trabalho emocional dão contributos importantes mas necessitam de ser aprofundadas. Explora a definição de trabalho emocional partindo da análise dos processos fisiológicos e cognitivos que se relacionam com o sentir emoções, para daí perceber os efeitos continuados do trabalho emocional, integrando as várias causas geradoras de exaustão emocional, para criar um modelo que defina o trabalho emocional. Grandey refere três tipos de trabalho emocional: integrador, diferenciador e mascarado¹², defendendo que os assistentes de

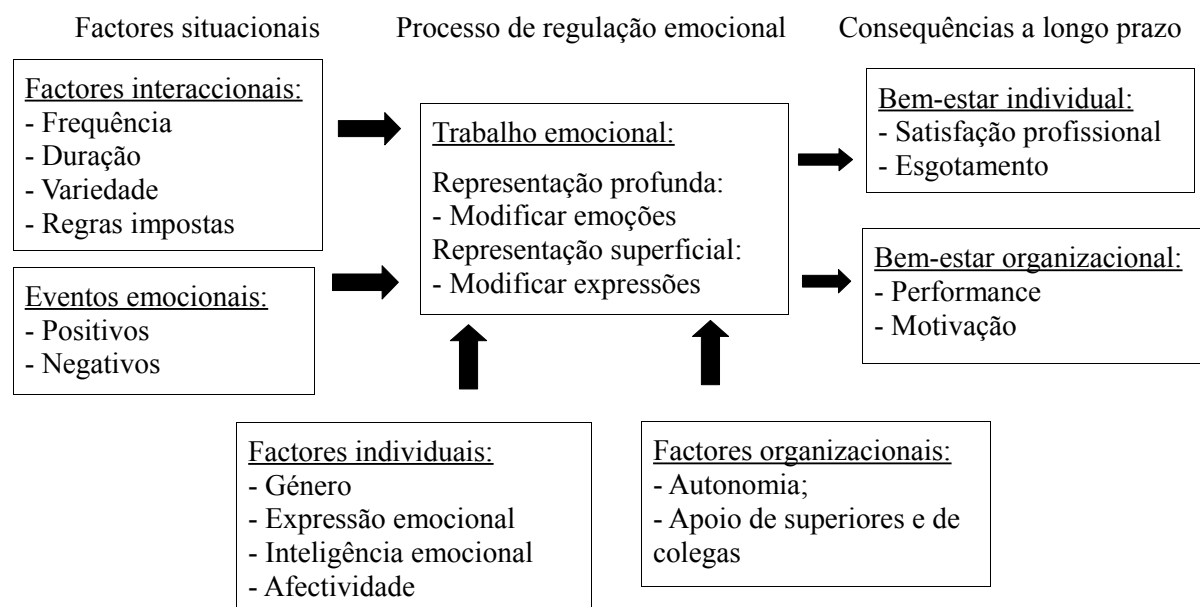
11 Alguns autores (e.g. Grandey 2000, 2002) discutiram os processos e implicações deste tipo de representação a um nível mais psicológico e fisiológico, o que não é ambição deste estudo. Aqui a análise centra-se ao nível das implicações que o fenómeno tem na componente organizacional e sociológica.

12 "Integrative, differentiative and masking": o modelo diferenciador aplica-se a profissionais que necessitam de recorrer a emoções negativas (policías, seguranças, recuperadores de crédito), e o modelo mascarado aplica-se a

apoio ao cliente se inserem na categoria integradora, uma vez que lhes é frequentemente solicitado que demonstrem emoções positivas e variadas como simpatia, empatia ou compreensão. No caso dos contact centers isso verifica-se, não excluindo a hipótese de haver casos onde a expressão de emoções negativas possa ser solicitada, por exemplo, na cobrança de facturas em atraso (Shaubroeck & Jones, 2000, citado por Rohrmann et al., 2011). Estas exigências comportamentais podem ser explícitas, transmitidas em formação de forma evidente, ou implícitas, transmitidas informalmente pela observação de colegas, e os trabalhadores que interagem frequentemente com clientes por períodos alargados mais provavelmente terão de regular as suas emoções. Quando as regras de gestão emocional são explicitadas pela empresa, levam a uma maior gestão emocional por parte dos trabalhadores (Grandey, 2000).

Para Grandey (2000), tanto a "representação superficial" como a "representação profunda" se relacionam com exaustão emocional, cansaço e presença de atitudes negativas perante o trabalho. O autor defende que os efeitos provocados pelo trabalho emocional são influenciados por vários tipos de factores, não descorando, por exemplo, as características pessoais dos trabalhadores como possíveis moderadoras dos níveis de regulação emocional necessários para desempenhar a profissão, e logo gerar efeitos divergentes entre trabalhadores com perfis diferenciados. Há, portanto, que ter alguma reserva em aceitar afirmações demasiado deterministas no que toca aos efeitos que o trabalho emocional tem nos trabalhadores: a correlação entre trabalho emocional e esgotamento, exaustão emocional ou stress não é sempre linear, uma vez que pode ser moderada por vários factores de índole pessoal, organizacional ou circunstancial.

Figura 1.3 - Modelo conceptual de regulação emocional no local de trabalho



quem tem de esconder todos os sentimentos e parecer sempre neutro (juizes, terapeutas, etc.).

No modelo conceptual desenvolvido por Grandey (2000) e representado na figura 1.3, são diferenciados quatro grupos de factores que influenciam o trabalho emocional. A conjugação desses factores no tipo de trabalho emocional desempenhado pode levar a consequências de longo prazo tanto no bem-estar do trabalhador como no da empresa. Vários estudos têm contribuído no sentido de compreender o trabalho emocional: para além dos aspectos referidos por Grandey no modelo da figura 1.3, podemos referir o horário e carga horária a que estão sujeitos (Bohle, 2011), e a presença, ou não, de dissonância emocional (Zapf, 2002), a personalidade dos trabalhadores (Grandey, 2000; Rohrman et al., 2011), ou a quantidade de formação que receberam para aprender a lidar com essas situações (Lewig e Dollard, 2003).

O trabalho em contact center é, sem dúvida, um trabalho emocional tal como Hochschild o definiu. Os assistentes têm de mostrar as emoções que a empresa exige de forma constante e em todas as chamadas. Dada a exigência em termos de produtividade, as chamadas são seguidas e em todas elas o agente tem de se adaptar ao tipo de cliente que encontra e comunicar com ele, tendo de gerir, por vezes, situações de conflito ou agressividade, sem poder desligar a chamada, e sob a obrigação de usar as expressões mais ou menos formatadas exigidas pelo seu empregador. Alguns contact centers formatam o discurso do assistente por via de guiões (*scripts*) pré-concebidos, outros permitem que o discurso seja desenvolvido pelo assistente dentro de algumas linhas comportamentais orientadoras. Mesmo nos contact centers onde os assistentes têm mais autonomia na gestão das situações, há sempre um nível de exigência elevado a nível emocional que deriva do contacto constante com clientes. Impressionados pelas altas taxas de absentismo e rotatividade de pessoal na indústria de contact centers, Lewig e Dollard (2003) realizaram um estudo num contact center sul-australiano e encontraram relação entre trabalho emocional e exaustão emocional. Mais especificamente, verificaram que a dissonância emocional moderava a relação entre realizar trabalho emocional e sofrer de exaustão emocional.

Existem investigações empíricas que constataram que o trabalho emocional não tem necessariamente efeitos negativos: "Empirical studies found equivocal effects of psychological well-being with indicates that emotion work is a multidimensional construct with dimensions having positive and negative health effects" (Zapf e Holz, 2006, pp.1). Dieter Zapf indica que o trabalho emocional, bem como a sua frequência, ao influenciar as emoções do cliente, pode ter efeitos positivos no bem-estar do trabalhador no sentido em permite que a interação social seja mais previsível e assim evita situações inesperadas. Numa investigação de Wharton (1993, citado por Deery et al. 2002) também não foram encontradas relações causais directas entre trabalho emocional e exaustão emocional. Ao formatar as interações, as regras de gestão de emoções controlam-nas, tornando o inesperado menos provável, o que pode ser, em certos casos, um aspecto positivo (Hochschild, 1983; Ashforth e Humphrey 1993, citado por Lewig e Dollard, 2003). Por sua vez, a dissonância emocional

(i.e. mostrar emoções contrárias às que se sentem) foi identificada como tendo sempre efeitos negativos (Zapf, 2002; Lewig e Dollard, 2003).

Outras variáveis podem influenciar as relações entre variáveis. O apoio de superiores e colegas modera a relação entre trabalho emocional e variáveis como o esgotamento (*burnout*) e a satisfação com o trabalho. Zapf (2002) salienta ainda a evidente tendência para a existência de altos níveis de esgotamento entre quem desempenha trabalho emocional em empresas com problemas organizacionais. Di Martino (2001), por sua vez, relaciona variáveis como a autonomia ou a responsabilidade com os graus de satisfação ou motivação dos trabalhadores. Por outro lado, os contact centers divergem internamente em termos do tipo de trabalho ou perfil dos assistentes, impossibilitando generalizações.

"In terms of autonomy and responsibility, teleworking may operate in different ways. There are cases where teleworking results in workers having a great deal of control over their work. This, in turn, may increase job satisfaction and motivation. There are however cases, especially in unskilled and semiunskilled teleworking, where the job content can be poor, autonomy very restricted, job appreciation limited and conditions of employment less advantageous than those for other workers". Di Martino (2001)

Ligação e envolvimento com a empresa: o contrato psicológico

O conceito de contrato psicológico é importante para definir o tipo de relação que o trabalhador tem com a empresa para a qual trabalha. O envolvimento que o trabalhador tem com a empresa é uma atitude que implica uma "ligação afectiva à organização", que leva a que o trabalhador aceite os objectivos e os valores da organização e se esforce mais em atingir os objectivos da empresa (Chambel e Castanheira, 2010). Trata-se de um acordo não escrito entre um activo humano e a organização, cujos termos contemplam direitos e deveres, de parte a parte (Rousseau, 1995; Robinson e Morrison, 2000; citado por Santos e Gonçalves, 2010). Neste sentido, ter um forte envolvimento com a empresa pode ser também um factor que atenua os efeitos potencialmente nocivos do trabalho em contact center, nomeadamente os que advêm do trabalho emocional.

O contracto psicológico é um conceito que envolve obrigações recíprocas que se estabelecem com base nas promessas realizadas entre os trabalhadores e a empresa, é a percepção do que os trabalhadores devem à empresa e a empresa lhes deve a eles. Segundo Rousseau, existem três tipos de contrato psicológico: o transaccional, o relacional e o balanceado. No *transaccional* o envolvimento é bastante reduzido, o trabalhador considera que as obrigações mútuas são restritas e fixas. No *relacional* o trabalhador considera que as suas obrigações são extensas e há uma ligação afectiva forte, a percepção de que a empresa se preocupa com o trabalhador e de que a relação laboral se quer longa e duradoura por ambas as partes. No modelo *balanceado* o trabalhador espera que a empresa aposte nele, que desenvolva as suas competências e conhecimentos, aumentando a sua empregabilidade, nessa empresa ou noutra. Há um envolvimento e investimento, mas a percepção de que o importante

não é manter o emprego, mas sim a empregabilidade e a flexibilidade quer do trabalhador, quer da empresa (Rousseau, 1995; citado por Chambel e Castanheira).

No caso dos contact centers, vimos que as tipologias podem ser variadas, e muitas vezes o contrato do trabalhador é com a empresa prestadora de serviços, mas a empresa que se representa e em nome de quem fala é outra. Segundo dados da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC), entre 45% a 50% dos contact centers portugueses são geridos por empresas de outsourcing (APCC, 2008, citado por Chambel e Castanheira, 2010).

Algumas das consequências da contratação de assistentes de contact center via empresa de outsourcing resultam em menos segurança de emprego, menos oportunidades de promoção (a promoção apenas surge dentro da empresa de outsourcing) e menos envolvimento, o que se pode tornar problemático lembrando que estamos a falar dos trabalhadores que são a primeira linha do atendimento ao cliente e deles depende a satisfação do clientes (Deery et al., 2002). Os trabalhadores mais envolvidos tendem a ser menos absentistas, a desejar manter o emprego, a sentir maior satisfação com o trabalho e a ter melhor desempenho (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Monday, 1998; Riketta, 2002, 2008, citados por Chambel e Castanheira, 2010). Por outro lado, espera-se que o tipo de contrato psicológico mais comum entre assistentes de contact center seja o tipo mais transacional e menos relacional, dadas as características do modelo organizacional, sobretudo quando a relação envolve uma empresa intermediária (outsourcing). Para Chambel e Castanheira é natural que assim seja porque estes trabalhadores, sobretudo os que têm vínculo temporário, tendem a considerar que as suas obrigações são de curto prazo e comprometem-se realização de tarefas bem delimitadas. As autoras sublinham que a percepção que os trabalhadores têm do cumprimento do contracto psicológico é muito importante na definição de atitudes e comportamento perante a empresa.

IV. METODOLOGIA

Amostra e instrumentos de recolha

No contact center seleccionado para o estudo de caso trabalham 343 assistentes, 24 supervisores, 1 gestor de informação, 1 coordenador de operações, 1 coordenador de qualidade e formação, 3 assistentes administrativas e de recursos humanos, e 1 gestora de unidade de negócio.

A empresa RH Mais gere o contact center VIA Segurança Social, que faz o atendimento a todos os utentes que contactem a linha de atendimento da Segurança Social, com o objectivo de prestar informações a qualquer utente. Abriu em Dezembro de 2008 e funciona de segunda a sexta-feira, das 08:00h às 22:00h. Ao ligar para esta linha de atendimento, os utentes podem esclarecer dúvidas sobre qualquer uma das seguintes questões: abono de família ou outras prestações familiares; subsídios de doença; doenças profissionais; desemprego; parentalidade ou adopção; rendimento social de inserção; pensões; complemento solidário para idosos, alteração de dados; admissão e qualificação de trabalhadores; medidas de apoio à contratação; apoio judiciário (protecção jurídica); acção social; certificados de reforma; orçamento e contas das IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social); contribuições; pagamentos à segurança social; cartão europeu de seguro de doença.

Em seguida apresentam-se os instrumentos de recolha da informação, que foi realizada durante os meses de Junho e Julho de 2011:

- *Entrevista exploratória* - Realizada à gestora da unidade de negócio no dia 27 de Maio de 2011, como primeira introdução ao tipo de contact center em causa;
- *Inquéritos por questionário* - Foram recolhidos 259 inquéritos por questionário. A amostra inquirida representa 75,5% do total de trabalhadores da empresa, uma vez que existem, no total, 343 assistentes no contact center. Considera-se a proporção de respostas muito satisfatória, tendo em conta que se conseguiram recolher inquéritos de quase todos os trabalhadores presentes nos dias da recolha (outros estariam de férias por ser período de Verão, de baixa ou ausentes). Os inquéritos foram impressos e distribuídos por cada supervisor de equipa aos assistentes no dia 26 de Julho de 2011, tendo sido recolhidos 249 no dia seguinte. Os restantes 10 inquéritos foram recolhidos no dia 28 de Julho;
- *Entrevistas semi-directivas* - Foram realizadas 4 entrevistas no total, 3 a supervisores e 1 à gestora de unidade de negócio, de forma a recolher discursos complementares à análise quantitativa a fazer através dos inquéritos por questionário;
- *Observação não-participante* - Foram auscultadas algumas chamadas telefónicas junto de uma assistente (com quem ocorreu também uma conversa informal), de forma a observar os instrumentos de trabalho e colocar algumas questões à assistente sobre as características do trabalho;
- *Análise documental* - A RH Mais disponibilizou alguns dados estatísticos gerais (nº de trabalhadores, % por sexo, média de idades e habilitações), bem como o manual de formação comportamental.

Construção do modelo de análise

Considerou-se importante integrar uma componente empírica no estudo, e dessa forma contribuir para o conhecimento sobre a realidade portuguesa. Por limitações relacionadas com limites de tempo e recursos, apenas foi realizado um estudo de caso num contact center nacional, situado em Castelo Branco, gerido pela empresa RH Mais, e que presta serviços para função pública, especificamente para a Segurança Social. Aí procurou-se perceber, ao nível das *percepções e experiências dos trabalhadores*, como é encarado e experienciado o trabalho de constante contacto com o cliente a par das características típicas do trabalho em contact center, e que tipo de efeitos têm na relação do trabalhador com a sua profissão e com a empresa que o emprega.

O enquadramento teórico sugere que a interacção entre vários factores individuais, organizacionais, emocionais e interaccionais pode influenciar a relação que se tem com o emprego, mesmo em contextos em que, à partida, se esperam resultados negativos, como é o caso do trabalho intensivo de contacto com clientes em ambiente típico de contact center. O objectivo central do estudo empírico será perceber quais as percepções dos trabalhadores sobre as condições de trabalho a que são sujeitos, de forma a compreender o tipo de relação que têm com a empresa e os impactos dessa relação na sua satisfação profissional e motivação para o trabalho (ver figura 1.4).

Figura 1.4 - Modelo de Análise



Operacionalização dos conceitos

Antes de passar à apresentação dos resultados, importa operacionalizar os conceitos sobre os quais assentou a pesquisa empírica, nomeadamente no que orientou a construção do questionário¹³.

Um dos conceitos fundamentais deste estudo é o de *trabalho emocional* (emotion work). Como vimos, ele está ligado ao esforço de gestão emocional que os trabalhadores que contactam com

¹³ Ver as questões aplicadas no questionário e os resultados estatísticos no anexo A.

o público têm de fazer. Para medir o tipo de emoções que os assistentes se sentem, que é necessário que demonstrem e a frequência com que ocorrem no trabalho, recorreu-se a algumas questões incluídas na Escala de Trabalho Emocional de Frankfurt (*Frankfurt Emotion Work Scales*, FEWS, 2006), desenvolvida por um grupo de investigadores alemães, já testada em vários países (quadros 26 e 27, anexo A). Por pensarmos fazer mais sentido neste estudo de caso, encurtou-se a escala de frequência para uma escala de lickert de 4 níveis, em vez de 5 como o FEWS sugere (quadro 27, anexo A).

Interessa também medir os efeitos que o trabalho emocional tem nos assistentes do contact center RH Mais. Vimos que um dos principais efeitos do trabalho emocional é o *burnout*, ou esgotamento. Para medir os níveis de esgotamento partiu-se da teoria de Maslach (1981), que explica o esgotamento por via da relação com a *exaustão emocional*, o *cinismo* (ou despersonalização) e a *autoavaliação negativa* do trabalhador. Há ainda uma quarta dimensão que apoia a medição do esgotamento, e que tem a ver com a questão do *envolvimento* com a empresa. Para medir as percepções dos assistentes da RHMais sobre estas dimensões, foram colocados grupos de questões sobre a frequência com que ocorrem situações com indicadores que permitem medi-las (quadros 22, 23, 24 e 25, anexo A). Estas questões foram contruídas com base no *Maslach Burnout Inventory* (MBI - General Survey, Maslach e Jackson, 1981), visto ser um modelo já testado e o que reúne maior consenso na medição do *burnout*. Manteve-se a escala de resposta de 5 pontos sugerida por Maslach, mas alteraram-se os intervalos de tempo de cada opção de resposta, para melhor adaptação à realidade do estudo de caso¹⁴.

Outro conceito importante é o de *contrato psicológico*. O envolvimento com a empresa é um importante factor que está ligado à percepção do cumprimento dos compromissos recíprocos informalmente estabelecidos entre trabalhador e empresa. As questões que medem a intensidade do contrato psicológico foram adaptadas do PCI - *Psychological Contract Inventory* (PCI) desenvolvido por Denise Rousseau (2008). Assim, para medir se os assistentes RH Mais percepcionavam os compromissos como cumpridos ou não, foi colocada uma questão em forma de escala de concordância (quadro 42, anexo A). Para medir o tipo de compromissos estabelecidos entre empresa e organização, foram colocadas uma série de perguntas com escalas de compromisso¹⁵ (quadros 39, 40 e 41, anexo A). Para medir o tipo de contrato psicológico estabelecido, partiu-se da definição dos três tipos: transacional, relacional e balanceado, de Rousseau (1995), sendo que as questões inseridas nos quadros 39, 40 e 41 (anexo A) incluem indicadores que permitem aferir o tipo de relação. Colocou-se ainda mais um grupo de questões, apresentando afirmações sobre o tipo de relação com a empresa, estando cada uma mais próxima de cada tipo de relação (quadro 38, anexo A).

Para além da medição do trabalho emocional, esgotamento, envolvimento e contrato

14 Maslach sugeria "A few times a year", "Monthly", "A few times a month", "Every week", "A few times a week" e "very day". Neste estudo alterou-se para "Nunca acontece", "Acontece muito raramente", "Acontece de vez em quando", "Acontece frequentemente" e "Acontece muito frequentemente".

15 Escala desde 1 - "não se comprometeram nada" até 5 - "comprometeram-se totalmente"

psicológico, outras questões potencialmente importantes na definição da relação trabalhador-empresa foram colocadas. Foram avaliadas características individuais e sociográficas dos inquiridos¹⁶, questões sobre as características do trabalho¹⁷, questões sobre atitudes e relação com o trabalho¹⁸, e questões sobre perspectivas de futuro¹⁹.

Hipóteses

As hipóteses seguintes partiram da análise teórica efectuada previamente. Com os dados recolhidos através dos 259 inquéritos por questionário procurou-se partir das descobertas dos estudos já realizados para colocar hipóteses relevantes aos objectivos deste estudo, de forma a compreender onde se situa esta investigação perante outras realizadas em diversos locais do mundo.

Morris, Feldman e Gross são autores que destacam a importância de alguns "*job stressors*" como a frequência com que se realiza trabalho emocional como um dos factores explicativos da exaustão emocional (Morris e Feldman, 1996; Gross, 1998; citados por Grandey, 2000). Neste sentido, lançou-se a seguinte hipótese: Hipótese 1 - A frequência da realização de trabalho emocional (positivo e negativo) explica o aumento da exaustão emocional (hipótese 1.1) e da dissonância emocional (hipótese 1.2).

Grandey realça que a percepção da exigência do trabalho no geral, ou seja, o sentir ou não que a quantidade de trabalho exigido é justa (e não apenas a frequência com que se realiza o trabalho emocional, como referido nas hipóteses 1.1 e 1.2), poderá explicar a exaustão emocional, (Grandey, 2000) premissa essa que nos serve de base à hipótese 2.1: A frequência das chamadas e a percepção da exigência do trabalho explicam a exaustão emocional.

No livro "Trabalhar num call center: dos mitos à realidade", as autoras referem prévios estudos que sugerem a existência relação entre a frequência das chamadas e a exaustão emocional, relação essa que por sua vez é moderada pelo grau de autonomia sentido pelos assistentes (Ploeg, Dorrestein e Kleber, 2003, citado por Chambel e Castanheira, 2010). Nasce, assim, a hipótese 2.2: A relação entre a frequência das chamadas e a exaustão emocional é moderada pelo grau de autonomia sentido pelos assistentes.

Estudos sobre a dissonância emocional têm demonstrado existência de correlações com a exaustão emocional, que por sua vez está associada à frequência com que se tem de realizar o trabalho emocional (Zapf, 2003). Ao assumirmos na hipótese 2.1 que a percepção da exigência do trabalho poderá explicar a exaustão emocional, considerámos interessante ver em que medida é que a percepção da exigência do trabalho poderá explicar a dissonância emocional, na medida em que assumimos que se o trabalhador considera que exigem demasiado de si (i.e. que atenda demasiados

16 Quadros 1 a 16, anexo A.

17 Quadro 17 a 21, anexo A.

18 Questões 28 a 37, anexo A.

19 Quadros 43 e 44, anexo A.

clientes) então será de esperar que ocorra mais dissonância emocional. Na mesma linha da hipótese 2.2, pretende-se verificar se esta relação é moderada pela percepção do grau de autonomia na hipótese 2.3: A dissonância emocional depende da percepção da exigência a que se está sujeito no trabalho, sendo esta relação moderada pela percepção do grau de autonomia dos assistentes.

A dissonância emocional, sendo a necessidade de demonstrar emoções contrárias às que se sentem, é um exercício referido unanimemente como causador de exaustão emocional e causador de níveis de satisfação com o trabalho mais baixos (Zapf e Holz, 2006; Wharton, 1993, citado por Deery et al. 2002; Ashforth e Humphrey 1993, citado por Lewig e Dollard, 2003). A hipótese 3 pretende medir se, no contact center RH Mais, o mesmo se verifica: Hipótese 3 - A dissonância emocional explica, em parte, a exaustão emocional (hipótese 3.1) e a satisfação com o emprego (hipótese 3.2).

O contrato psicológico foi referido como um importante factor estruturador da relação entre trabalhador e empresa, podendo mesmo, em casos em que a ligação é mais forte, atenuar os efeitos potencialmente nocivos do trabalho em contact center, bem como explicar altos níveis de satisfação com o emprego e de motivação (Lester et al., 2002; Turnley & Feldman, 1999; citados por Chambel e Castanheira, 2010). Para o medir, colocou-se a seguinte hipótese: Hipótese 4 - O envolvimento com a empresa, a opinião sobre o comportamento da empresa e sobre o cumprimento das suas obrigações explicam a satisfação com o emprego e o sentimento de motivação.

Retomando a hipótese 3, pretende-se completar a explicação da exaustão emocional com dois factores explicativos adicionais - a carga horária e a antiguidade - no sentido de saber em que medida contribuem para a exaustão emocional (Bohle, 2011). Surge, assim, a hipótese 5 - A carga horária e a antiguidade²⁰ explicam a exaustão emocional.

Por fim, durante a visita ao contact center VIA Segurança Social, foi sugerido pelas entrevistas realizadas aos supervisores do contact center que a satisfação com o contrato de trabalho e a importância atribuída a ter um contrato efectivo com a RH Mais tem muito peso na satisfação geral dos assistentes com o emprego, pois como vimos são assistentes que valorizam muito a estabilidade e segurança laboral. Concluímos assim, com a hipótese 6 - Quem está mais satisfeito com o contrato de trabalho e dá mais importância a ter um contrato laboral sem termo sente-se mais satisfeito com o emprego.

20 Ainda que nenhum dos autores referenciados fale da antiguidade como factor de exaustão nos contact centers, esta variável foi escolhida após ter sido referenciada em entrevista por uma supervisora como um possível factor explicativo da exaustão emocional (sobretudo se acompanhado por expectativas de progressão na carreira frustradas, algo que não foi possível medir).

V. O CASO DO CONTACT CENTER VIA SEGURANÇA SOCIAL

Os assistentes VIA Segurança Social

Foram inquiridos 259 assistentes do contact center VIA Segurança Social, gerido pela empresa RH Mais, situado na cidade de Castelo Branco. Desses 259, 204 eram mulheres, representando uma percentagem de 78,8%, contra 21,2% de homens²¹. No total, sabe-se que a empresa tem 343 assistentes, e que 82% são do sexo feminino e 18% do sexo masculino. A média de idades da amostra é de 29 anos, idêntica à média de idades do universo²², sendo que a maioria dos indivíduos é solteiro (há 55,8% solteiros, 38,4% casados ou em união de facto e 5,8% divorciados)²³. A grande maioria (71,4%) não tem filhos²⁴, e dos que têm filhos, 78,4% têm apenas um filho, 14,9% têm dois filhos e 6,8% têm três filhos²⁵.

Temos uma amostra bastante qualificada, uma vez que 46,3% da amostra tem a licenciatura concluída (ver quadro XX), e no total 53,5% tem mais que o ensino secundário, que é o requisito mínimo para contratação neste contact center²⁶.

Apesar de neste tipo de empresas ser comum encontrarem-se trabalhadores temporários, por causa da flexibilidade normalmente associada aos contact centers, neste caso isso não se verifica, pois 67,2% dos inquiridos tem contrato laboral sem termo, ou "efectivo", com a RH Mais. Os restantes têm contrato a termo certo²⁷.

Apenas 37,1% dos inquiridos trabalha a tempo inteiro, mas não necessariamente por opção pessoal²⁸. Em entrevista com gestora do contact center, foi indicado que todos os assistentes começam por exercer horário a tempo parcial, podendo depois passar a tempo inteiro, caso desejem e caso o seu desempenho e assiduidade o justifiquem. Passar a ser "efectivo" funciona, de certa forma, como uma recompensa ao bom desempenho e simultaneamente como uma motivação extra num contexto nacional em que cada vez é mais comum a contratação a termo, via trabalho temporário ou recibos verdes. Assim, perguntámos aos assistentes qual o grau de importância que atribuíam a ter a carga horária desejada, ao que 61% reponderam ser "extremamente importante"²⁹.

Dos trabalhadores a tempo parcial, 50,9% desejam passar a tempo inteiro, e 49,1% não o desejam³⁰. As cargas horárias a tempo parcial variam, podendo ser de 4, 5, 6 ou 7 horas diárias. A

21 Quadro 1, anexo A.

22 Quadro 2, anexo A.

23 Quadro 3, anexo A.

24 Quadro 4, anexo A.

25 Quadro 5, anexo A.

26 Quadro 6, anexo A.

27 Quadro 12, anexo A.

28 Quadro 9, anexo A.

29 Quadro 11, anexo A.

30 Quadro 10, anexo A.

amostra apresenta uma distribuição por horários a tempo parcial próximas do universo³¹.

O contact center VIA Segurança Social abriu em Dezembro de 2008, e tem crescido bastante. Dos assistentes inquiridos, apenas 14,6% está na empresa desde o início. 28% está desde 2009, 36,8% desde 2010 e 20,5% desde 2011, o que significa que a maioria dos inquiridos está na empresa há menos de dois anos. A grande maioria já tinha experiência profissional (84,9%), mas desses, apenas 37,5% já tinham trabalhado em contact centers no passado.

Porquê trabalhar neste contact center?

Devido, talvez, ao facto de existirem muitas empresas de trabalho temporário que operam no sector dos contact centers, este tipo de trabalho é muitas vezes associado a situações temporárias, flexíveis e transitórias, e que naturalmente atrairão trabalhadores que procuram este tipo de características no emprego (e.g. estudantes, jovens, trabalhadores independentes). No entanto, o trabalho exploratório³² realizado antes de ir para o terreno sugeria que o perfil, neste contact center, era diferente, com trabalhadores que maioritariamente procuravam continuidade, segurança e estabilidade profissional, e já vimos que 67,2% dos assistentes deste contact center tem um contrato sem termo. Para aferir o perfil destes trabalhadores, perguntámos-lhes o que os levou a candidatarem-se a este emprego.

Como podemos ver no quadro 17 (anexo A), estar desempregado foi o factor que mais peso teve na escolha deste emprego, com 53,6% de inquiridos a afirmar que "teve bastante peso" ou "teve muito peso" na decisão³³. Cumulativamente, 57,4% dos inquiridos afirma que teve "bastante peso" ou "muito peso" o facto de precisar de um emprego flexível ou a tempo parcial. De salientar ainda que 63,2% dos inquiridos afirma que se candidatou porque achou o trabalho "bastante interessante" ou "muito interessante", mas apenas 25,3% afirma que "gostar do ambiente em contact center" teve bastante ou muito peso, o que nos leva a crer que os assistentes tendem a achar que trabalhar para a Segurança Social é interessante, mas não gostam particularmente do ambiente em contact centers. Durante a observação participante foi possível aferir que a assistente auditada mostrava, de facto, orgulho em representar a Segurança Social, o que poderá influenciar vários aspectos na relação com o trabalho. Efectivamente, 45,5% dos assistentes deste contact center afirma que sente "frequentemente" que está a influenciar positivamente a vida de outras pessoas com o seu trabalho, e 33,5% acha que isso acontece "de vez em quando"³⁴.

A quantidade de ofertas em Castelo Branco não parece afectar demasiado a escolha, uma vez que a percentagem de respostas se encontra bem distribuídas pelas opções. 65,2% dos inquiridos considera que o facto de este ser um emprego com perspectivas de segurança e estabilidade teve bastante ou muito peso na decisão de aceitar este emprego. A grande maioria dos assistentes só tem

31 Quadro 9, anexo A.

32 Entrevista exploratória realizada à gestora do contact center em 27/05/2011.

33 O valor cumulativo de "teve bastante peso" e "teve muito peso" é 70,7%. Quadro 17, Anexo A.

34 Quadro 23, anexo A.

este emprego (72,9%) contra apenas 12,8% de estudantes e 13,1% de trabalhadores com outro emprego³⁵, o que poderá explicar porque é que não é atribuída mais importância ao factor flexibilidade³⁶. A maioria dos inquiridos valorizou mais a segurança e a estabilidade do que a flexibilidade no momento de se candidatar a este emprego, e como vimos, 67,2% dos inquiridos tem contrato laboral sem termo. Se os trabalhadores valorizam a segurança laboral, então espera-se que o facto desta empresa efectivar os trabalhadores tenha um peso importante na satisfação dos mesmos³⁷.

Assim, numa escala de 1 a 7, pediu-se aos assistentes que indicassem o grau de importância que tinha para si o facto de ter um contrato de efectividade. Como se pode ver no quadro 14 (anexo A), para 61,3% destes trabalhadores é de extrema importância ter um contrato sem termo com a RH. Mais, tal como tinha sido sugerido na fase exploratória.

Quanto ao grau de satisfação com o contrato de trabalho, também se verifica que a maioria dos inquiridos está bastante satisfeito, com 68,2% dos inquiridos a indicar valor de 6 ou 7 na escala de satisfação de 1 a 7 (quadro 13, anexo A). De referir que 41,6% destes trabalhadores consideram que a efectivação via contrato é algo de "extremamente motivador", e 48,6% consideram-no "bastante motivador"³⁸.

Características do trabalho no contact center VIA Segurança Social

Através da auscultação de algumas chamadas e da observação não participante, percebe-se que a estrutura das chamadas é sempre a mesma e muito repetitiva, apesar de os conteúdos variarem bastante, se tivermos em conta que os assistentes podem esclerecer sobre um alargado leque de situações relacionadas com a Segurança Social. A estrutura é repetitiva porque o assistente segue sempre a mesma linha de perguntas, que lhe são dadas pelo *script* que aparece no computador, e que tem sempre de ser seguido porque tem a ver com a confirmação de dados, indispensável para a preservação da confidencialidade dos utentes.

Após a primeira fase de identificação do utente, então a questão é colocada, e aí poderão surgir as mais variadas situações. As conversas não são sempre idênticas, nem os assistentes têm de seguir de forma rígida os *scripts* após a fase inicial de identificação do interlocutor: a partir deste momento a comunicação é mais livre, notando-se, todavia, uma coerência ao nível das expressões utilizadas, uma grande assertividade e seriedade no discurso, percepcionando-se alguma standardização nesse sentido. Os *scripts* são apelidados de "procedimentos" e estão organizados numa aplicação informática de forma a agilizar a pesquisa. Os assistentes lidam com várias aplicações informáticas ao mesmo tempo, necessitando, claramente, de algumas competências informáticas para manusear as aplicações. Não utilizam papel algum, pois está tudo informatizado.

35 Quadro 8, anexo A.

36 Quadro 17, anexo A.

37 Ver hipótese 6, quadro 51.

38 Quadro 36, anexo A.

O trabalho centra-se muito na função informativa, uma vez que são poucas as operações que de facto se realizam. A maior parte das operações têm, ainda, de ser efectuadas pelos meios tradicionais.

Tendo em conta as características deste contact center, quisemos conhecer as percepções dos trabalhadores sobre uma série de questões relacionadas com as características do trabalho esperadas (como vimos, vários investigadores falam de rotina, monotonia, falta de autonomia, grandes exigências, desgaste emocional, *burnout*, cansaço, entre outros).

Sabe-se que os assistentes inquiridos percebem o tipo de chamadas que recebem como sendo variadas, desde curtas e simples até longas e complexas (85,7%)³⁹, e que, ao contrário do esperado⁴⁰, apenas consideram o trabalho monótono e repetitivo "às vezes" (58,4%)⁴¹. Os assistentes indicam que o próprio volume de trabalho varia (81,3%)⁴², opinião essa corroborada pela gestora do contact center, que indicou haver alturas do mês em que o volume de chamadas era de facto mais intenso que noutras. Perguntámos aos assistentes em causa se consideram que a frequência das chamadas é demasiado intensa, mas 65,2% responde "às vezes" (o que não depende dos assistentes, e é explicado pelo facto de o volume de chamadas flutuar ao longo do mês)⁴³.

Numa escala de grau de autonomia sentido, tivemos mais uma surpresa: ao contrário do expectável, os assistentes consideram ter bastante autonomia no desempenho das suas funções. Ainda que com muitos procedimentos, operacionais e comportamentais, para cumprir, a maior parte das respostas demonstra que os assistentes sentem ter bastante autonomia, como podemos ver no quadro seguinte:

Quadro 1.5: Grau de autonomia e controlo sentidos no trabalho

Não tenho autonomia nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Tenho autonomia total
%	0,4	2,7	3,5	12,5	35,8	36,2	8,9	n=257

O controlo e monitorização são duas características tipicamente ligadas aos contact centers. Verificou-se, aquando da observação não participante, que as ferramentas utilizadas permitem um controlo apertado da produtividade e qualidade do trabalho executado. Os assistentes fazem o *log in* e *log out* nas suas consolas (uma espécie de "picar o ponto" informático), e sempre que fazem pausa do atendimento esses tempos são contabilizados. O facto de se tratar de um grande *open space*, i.e., um espaço amplo sem divisões, também proporciona um fácil controlo ao nível dos movimentos e interações dos assistentes. Os supervisores, espalhados pela sala, têm a possibilidade de auscultar

39 Quadro 18, anexo A.

40 Houlihan, 2002, citado por Akroyd, 2006.

41 Quadro 21, anexo A.

42 Quadro 20, anexo A.

43 Pergunta 21.3, quadro 21, anexo A.

chamadas para avaliar o desempenho dos assistentes, podendo também observar a sua postura. Ainda assim, a maioria dos assistentes sente que é controlado e monitorizado apenas "às vezes" (42,4%), sendo que uma percentagem de 17,5 diz mesmo que "nunca" se sente controlado e monitorizado. 30% afirmam sentir-se controlados e monitorizados "frequentemente", e apenas 10,1% dizem senti-lo "sempre". Curiosamente, num outro grupo de questões, colocou-se a seguinte questão: "Com que frequência pode terminar uma chamada com clientes quando você considerar apropriado", e 51,4% dos inquiridos respondeu "nunca", o que é um sinal de falta de autonomia, uma vez que os assistentes não podem, salvo em situações muito excepcionais, desligar a chamada, mesmo que considerem que é a atitude correcta.

Quisemos saber se o controlo e monitorização despoletam nos assistentes sentimentos negativos como stress laboral, desmotivação, pressão, indiferença, ou se sentiam que a empresa não confia neles (e por isso os controla). O seguinte quadro compila as respostas a esta questão.

Quadro 2.5: Sentimentos associados ao controlo e vigilância

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Sinto que não confiam em mim	45,9	20,1	22,8	9,3	1,9
Sinto-me stressado	25,9	19,7	13,9	32,0	8,5
Sinto-me motivado	9,3	13,5	35,1	35,5	6,6
Sinto-me indiferente	33,2	12,7	37,8	11,6	4,6
Sinto-me pressionado	18,5	19,3	18,9	35,9	7,3

É também comum encontrarmos literatura que refere os níveis de exigência de produtividade como um grande constrangimento e causa de grande stress laboral (Ploeg, Dorrestein e Kleber, 2003, citado por Chambel e Castanheira, 2010). Vimos que, neste contact center, o volume de trabalho varia, mas os assistentes continuam a ter de cumprir determinados objectivos de produtividade, o que significa que, quando há mais trabalho, devem aproveitar para lidar rapidamente com as chamadas para alcançarem o objectivo de produtividade proposto, de forma a compensar as alturas de fraco fluxo de chamadas. Quando perguntamos o que pensam das exigências de produtividade, 48,6% repondem que "as exigências são moderadas e exequíveis", ainda que 46,7% digam que são "difíceis de alcançar"⁴⁴. Ao perguntar a frequência com que sentem que "exigem demasiado de si", 32,7% dos assistentes indica que "nunca" e 53,3% indica que sente que exigem demasiado de si apenas "às vezes", o que sugere que as exigências de produtividade são bem aceites pelos assistentes⁴⁵.

44 Quadro 34, anexo A.

45 Pergunta 21.4, quadro 21, anexo A.

A exaustão emocional e o *burnout*

Partindo do *Maslach Burnout Inventory* (Maslach, 1981), colocaram-se uma série de questões aos assistentes para medir indicadores de exaustão emocional, despersonalização (cinismo) e autoavaliação do desempenho, por serem os três aspectos que Maslach considera estarem directamente correlacionados com o *burnout* (ou esgotamento) dos trabalhadores, e que têm potenciais consequências devastadoras nos serviços de apoio e contacto com o cliente, tanto para os trabalhadores como para a empresa e os clientes (Maslach, 1981). Um grupo de questões sobre envolvimento com os interlocutores (clientes com quem os assistentes contactam) foi também inserido na pesquisa porque Maslach considera ser uma dimensão importante que também pode estar relacionada com a exaustão emocional, apesar de não fazer parte das três principais dimensões de medição do *burnout* (ver grupos de questões 22, 23, 24 e 25, anexo A).

Olhando apenas para as frequências das respostas dadas aos indicadores de exaustão emocional⁴⁶, pode-se afirmar que o facto de os assistentes trabalharem em contacto directo com as pessoas não é um factor causador de stress para a maioria dos inquiridos (cumulativamente, 67,3% indica que trabalhar "em contacto directo com pessoas" causa stress ou "nunca" ou "muito raramente"). Ainda 79% dos inquiridos indica que "nunca" ou "muito raramente" sentem que lidar com pessoas é motivo de tensão. Complementarmente, importa ainda referir que 75,9% dos inquiridos afirma que lida "frequentemente" ou "muito frequentemente" de forma calma com os problemas emocionais. 42% dizem que se sentem emocionalmente esgotados com o trabalho e cansados ao fim de um dia de trabalho "de vez em quando", mas 44,7% dizem que apenas muito raramente se sentem fatigados logo de manhã quando se levantam e encaram o dia de trabalho. 65,8% dos trabalhadores "nunca" ou "muito raramente" se sentem frustrados com o trabalho, e 75,9% "nunca" ou "muito raramente" sentem que estão a chegar ao fim das suas energias. De um modo geral, este enquadramento deixa antever um perfil de assistente pouco exausto emocionalmente, o que sugere a existência de baixas taxas de *burnout* neste contact center.

Vejamos os indicadores de autoavaliação do desempenho (*personal accomplishment*)⁴⁷. Parte-se do pressuposto de que assistentes que sofram de *burnout* façam uma pior autoavaliação do seu desempenho (Maslach, 1981), mas tendo em conta que neste contact center os indicadores de *burnout* sugerem que este é pouco expressivo, então será de esperar que a autoavaliação destes assistentes seja tendencialmente positiva. Pode, de facto, afirmar-se que neste estudo de caso a autoavaliação dos assistentes é bastante positiva. Note-se que, se somarmos as percentagens de frequências das respostas "frequentemente" e "muito frequentemente", 83,1% dos inquiridos afirma que consegue compreender facilmente como se sentem os clientes, 71,4% indica que consegue lidar eficazmente com os problemas dos clientes, 59,9% sente que influencia positivamente as vidas das

46 Perguntas 22.1 a 22.11, quadro 22, anexo A.

47 Perguntas 23.1 a 23.5, quadro 23, anexo A.

outras pessoas com o seu trabalho, 70,7% diz que consegue estabelecer contactos relaxados com os clientes, e 44% sente-se alegre depois de contactar com clientes (e outros 44,4% dizem que isso acontece "de vez em quando", apenas 2,3% dizem que isso "nunca acontece").

Quanto aos indicadores de despersonalização (ou cinismo)⁴⁸, também aqui os resultados são animadores neste contact center, no sentido em que as frequências indicam que há pouca despersonalização e pouco cinismo, que, como vimos, será indicador também de baixos níveis de *burnout*. Ao somar a frequência das respostas "nunca acontece" e "acontece muito raramente", verificamos que 76,2% acha que não trata os clientes como objectos, 61,7% sente que não se tornou mais insensível perante as pessoas desde que aceitou este trabalho, 61,4% não se preocupa com o facto de este trabalho o estar a tornar emocionalmente mais duro, e 80,7% preocupa-se com o que se passa com os clientes.

O indicador de envolvimento com os interlocutores não evidencia uma forte ligação entre assistentes e clientes⁴⁹, tendo em conta que os assistentes apenas se sentem iguais aos clientes "de vez em quando" em 49,6% dos casos. 19,3% dos inquiridos "nunca" se sentem envolvidos com os problemas dos clientes, e 40,5% dizem que isso acontece "muito raramente". Isto poderá estar relacionado com o facto de se tratar de um serviço essencialmente informativo, em que os assistentes não têm o poder de gerir as situações e efectuar operações, o que poderá fazer com que se sintam mais distanciados dos problemas e situações com que lidam, porque elas não dependem directamente de si. Parece haver bom controlo das emoções por parte dos assistentes, uma vez que 50,2% diz que nunca se sentiu mal com a forma como tratou alguns clientes, e 38,2% dizem que isso acontece muito raramente.

A gestão do comportamento emocional

A análise do tipo e frequência do trabalho emocional foi feita com base no *Frankfurt Emotion Work Scale* (FEWS), desenvolvida por Dieter Zapf (et al., 2006), tendo-se seleccionado o grupo de questões do FEWS que melhor se adaptava tanto ao contact center em questão como ao objectivo deste estudo (ver grupos de questões 26 e 27, anexo A). As regras de gestão do comportamento emocional parecem ser muito importantes no desempenho das funções de assistente do VIA Segurança Social, com 88,6% dos assistentes a concordarem totalmente ou parcialmente com a afirmação "seguir as regras de gestão das emoções é crucial para ter sucesso nesta profissão"⁵⁰. Os assistentes sentem que são frequentemente controlados no que toca ao comportamento emocional, com 58,7% dos assistentes a considerarem "parcialmente" ou "completamente verdadeiro" que a empresa controla frequentemente se estão a cumprir as regras de gestão de emoções⁵¹.

48 Perguntas 24.1 a 24.5, quadro 24, anexo A.

49 Perguntas 25.1 a 25.3, quadro 25, anexo A.

50 Perguntas 26.1, quadro 26, anexo A.

51 Perguntas 26.2, quadro 26, anexo A.

Neste contact center é deveras mais comum ter de mostrar emoções positivas do que negativas, tal como seria de esperar, visto tratar-se de uma serviço informativo (92,2% dos assistentes afirma ter de mostrar emoções agradáveis aos clientes "muitas vezes"). 63,3% dos assistentes afirma que tem de mostrar muitas vezes diferentes emoções positivas (ou seja, não é sempre a mesma emoção). Na realidade, 53,1% diz que está com um humor positivo muitas vezes quando atende clientes⁵². Ainda assim, confirma-se a existência de dissonância emocional, uma vez que 31% dos assistentes afirma ter de demonstrar emoções que não são compatíveis com os sentimentos actuais muitas vezes, e 41,2% afirma que o faz algumas vezes. Os assistentes tendem a considerar que têm de suprimir as suas emoções para aparentar neutralidade muitas vezes em 45,5% dos casos, e algumas vezes em 43,4%⁵³.

Os assistentes sentem que têm de demonstrar "muitas vezes" compreensão (82,7%), solidariedade (64,7%) e empatia (58,7%). Muitos assistentes (50,4%) consideram que têm de saber "muitas vezes" como os clientes se sentem no momento em que ligam, e 43,9% considera que tem de se colocar no lugar dos clientes também "muitas vezes"⁵⁴.

O contrato psicológico

Partindo da definição dos três tipos de contrato psicológico de Rousseau (1995; citado por Chambel e Castanheira, 2010), colocaram-se três opções de resposta aos inquiridos, pedindo-se para seleccionarem a que melhor define a sua relação com a empresa. Esperava-se que a maioria seleccionasse a terceira opção, que correspondia ao modelo de contrato psicológico transaccional (que tipicamente caracteriza a relação nos contact centers), contudo essa foi a opção de resposta com menor percentagem (ver quadro 38, anexo A), ainda que a distribuição das respostas seja bastante equitativa entre as 3 opções.

A medição do contrato psicológico foi feita com base numa versão adaptada do PCI - *Psychological Contract Inventory* (Rousseau, 2000), modelo esse já testado e que serviu de complemento na análise desta dimensão. O PCI é um modelo que permite medir as obrigações implícitas do trabalhador e da empresa (*employee obligations* e *employer obligations*), bem como avaliar o cumprimento dessas obrigações (*fulfilment*) e a eventual alteração dessas obrigações (*contract transition*). Não sendo esta pesquisa exclusivamente sobre a questão do contrato psicológico, mas sendo esta dimensão bastante importante na compreensão dos comportamentos e atitudes dos trabalhadores (Chambel e Castanheira, 2010), optou-se neste caso por aplicar apenas as questões mais adequadas à pesquisa, ou seja, aquelas que se considerou complementares à compreensão da relação do assistente com a empresa e a profissão, no seguimento do modelo de análise definido⁵⁵.

52 Perguntas 27.2, 27.4 e 27.6, quadro 27, anexo A.

53 Perguntas 27.15, 27.16 e 27.17, quadro 27, anexo A.

54 Perguntas 27.9, 27.10, 27.11, 27.12, 27.13 e 27.14, quadro 27, anexo A.

55 Grupo de perguntas 39, 40, 41 e 42, anexo A.

Mais uma vez olhando apenas para a frequência das respostas, é possível afirmar que o cumprimento de obrigações dos assistentes é auto-percepcionado como positivo na maioria dos casos, com 68,3% dos inquiridos a considerar que tem cumprido totalmente com os compromissos que assumiu com a empresa. 63,3% considera que a empresa também tem cumprido totalmente com as obrigações que assumiu com os trabalhadores⁵⁶. Há a noção de que a empresa se comprometeu em grande medida ou totalmente em dar um emprego estável e seguro (63,3%) e com responsabilidades limitadas e bem definidas (52,4%) aos trabalhadores⁵⁷, indo ao encontro da ideia de que neste contact center se valoriza mais a segurança e estabilidade do que a flexibilidade. Os assistentes pensam que a empresa tende a confiar neles, mas nem sempre toma decisões envolvendo os trabalhadores⁵⁸.

Da parte dos assistentes há uma forte noção por parte da grande maioria de que é seu compromisso total ou em grande medida proteger a imagem da empresa (82,9%), assumir as responsabilidades solicitadas (88,7%), adaptar-se a diferentes exigências consoante as necessidades da empresa (90,5%) e desenvolver competências para aumentar o seu valor dentro da empresa (81,3%)⁵⁹. Ainda que os valores referidos sugiram uma forte dedicação e ligação com a empresa RH Mais (o que poderia indiciar vontade de permanência na empresa), apenas 48% afirmam terem-se comprometido em grande medida ou totalmente a ficar muito tempo na empresa, com 30,5% dos inquiridos a afirmar que se comprometeram "em certa medida"⁶⁰

Com base nestes dados, pode-se dizer que a grande maioria tende a assumir um compromisso de estabilidade com a empresa, e há indícios de forte dedicação e ligação à empresa, com características que, com base nestes dados, são mais próximos do modelo relacional referido por Rousseau, tal como sugere o quadro 38 do anexo A. Se tivermos em conta que uma das características do modelo relacional é a estabilidade, e se virmos que 45,3% dos assistentes deseja continuar a trabalhar nesta empresa e na mesma função que desempenha (ou seja, estes 45,3% não querem progredir - quadro 44, anexo A) então podemos afirmar que há uma percentagem larga de assistentes que tem um modelo de contrato psicológico mais relacional, ou seja, que visa a estabilidade e segurança.

A satisfação com a remuneração e com o emprego

O trabalho em contact center é, geralmente, caracterizado por ser mal remunerado. Sabendo que a RH Mais presta serviços de gestão de contact centers em regime de outsourcing, sabe-se que está em directa concorrência com outras empresas do ramo, e que o mercado de contact centers, sendo extremamente competitivo, tem sofrido sucessivas desvalorizações na última década em Portugal.

56 Quadro 42, anexo A.

57 Quadro 39, anexo A.

58 Quadro 41, anexo A.

59 Perguntas 40.1 a 40.5, quadro 40, anexo A.

60 Pergunta 40.6, quadro 40, anexo A.

Assim seria expectável que os salários fossem relativamente baixos e que os assistentes se queixassem desta situação⁶¹. Apesar disso, os graus de satisfação com a remuneração deste contact center não são tão baixos como expectável⁶², ainda que 76,4% dos inquiridos considere que o aumento do salário ou dos prémios seria uma medida extremamente motivadora⁶³, sendo então expectável que vários outros factores expliquem esta satisfação. Se optassem por mudar de emprego, 66,4% dizem que teria "muito peso" mudar para um emprego na sua área de formação, e 61,8 dizem que teria "muito peso" mudar para um emprego mais bem pago⁶⁴.

Por fim, esperava-se que os níveis de satisfação com este emprego fossem tendencialmente altos, visto parecer haver forte ligação e dedicação à empresa com assistentes que valorizam a estabilidade e a segurança no emprego. Comprovamos que assim é ao olharmos para as frequências das respostas à questão sobre o grau de satisfação geral com o emprego: mais de 68% da amostra aponta para níveis de satisfação 5, 6 e 7, numa escala de 1 a 7, o que se pode considerar elevado⁶⁵.

Teste às hipóteses

Hipótese 1.1 - A frequência da realização de trabalho emocional (positivo e negativo) explica o aumento da exaustão emocional (Morris e Feldman, 1996; Gross, 1998; citados por Grandey, 2000).

Foram criadas três novas variáveis a que se chamaram "frequência do trabalho emocional positivo"⁶⁶, "frequência do trabalho emocional negativo"⁶⁷ e "exaustão emocional"⁶⁸. As variáveis que fazem parte do índice "frequência do trabalho emocional positivo" são oito variáveis que medem a frequência da obrigação de mostrar atitudes positivas, pois sendo um serviço informativo, é mais frequente que os assistentes tenham de demonstrar emoções como simpatia, disponibilidade ou empatia. A própria formação comportamental dos assistentes insiste na eliminação de todas as expressões negativas do discurso, incentivando a utilização de expressões positivas no contacto com os clientes. As variáveis que fazem parte do índice "frequência do trabalho emocional negativo" são duas variáveis que medem a frequência da obrigação de mostrar atitudes negativas, o que se verificou ser pouco frequente neste contact center. Posteriormente, a nova variável "exaustão emocional" foi correlacionada, via modelo de regressão linear múltipla (MRLM), com as duas novas variáveis compósitas independentes (frequência do trabalho emocional positivo e negativo).

Pode-se afirmar que, a partir das respostas obtidas neste contact center, se verifica relação

61 Não se indica o valor exacto da remuneração por questões de confidencialidade da empresa, mas pode-se afirmar que é relativamente baixo sobretudo tendo em conta que a maioria dos assistentes tem o ensino superior, não havendo ninguém com menos do que o ensino secundário.

62 Quadro 29, anexo A.

63 Pergunta 36.4, quadro 36, anexo A.

64 Quadro 43, anexo A.

65 Quadro 28, anexo A.

66 Consistência de 0,771 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

67 Consistência de 0,881 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

68 Consistência de 0,857 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

linear fraca, mas significativa, entre a frequência do trabalho emocional positivo e negativo (variáveis independentes) e a exaustão emocional (variável dependente)⁶⁹, i.e., a frequência da obrigação de demonstrar emoções positivas e negativas explica apenas em 2% a variância da exaustão emocional, sendo esta percentagem sobretudo explicada pela frequência da realização de trabalho emocional negativo⁷⁰, uma vez que a realização de trabalho emocional positivo não está correlacionada isoladamente com a exaustão emocional. A correlação entre a frequência da realização de trabalho emocional negativo é de sentido positivo, i.e., quanto maior a frequência, mais exaustão emocional.

Hipótese 1.2 - A frequência da realização de trabalho emocional (positivo e negativo) explica o aumento da dissonância emocional (hipótese 1.2).

Na mesma linha, pressupôs-se que a frequência com que os assistentes se vêem obrigados a mostrar emoções positivas e negativas tivesse impacto no aumento de situações de dissonância emocional. Através de um MRLM confirma-se esta hipótese, no sentido em que o modelo é significativo e a variância da dissonância emocional é explicada em 8,2% pela frequência da realização do trabalho emocional positivo e negativo (e em ambos os casos o sentido da relação é positivo, i.e., quanto maior a frequência do trabalho emocional, maior a dissonância emocional)⁷¹.

Hipótese 2.1 - A frequência das chamadas⁷² e a percepção da exigência do trabalho⁷³ explicam a exaustão emocional⁷⁴ (Grandey, 2000).

Com base nas leituras realizadas, espera-se que quem tem muito trabalho e considera que exigem muito de si se sintam melhor quando tem autonomia para gerir as situações. Sendo comum verificar que os graus de exigência e de produtividade são elevados em contact centers no geral, colocaram-se duas questões, em forma de escala de frequência, sobre a frequência da intensidade das chamadas e o sentimento de que exigem muito de si. Espera-se que estas variáveis expliquem parte da ocorrência da exaustão emocional, e confirma-se esta hipótese. De facto, ao correlacionar estas duas variáveis com a exaustão emocional (via MRLM) observa-se que estão correlacionadas e que o modelo explica 25,3% da variação da exaustão emocional, sendo estatisticamente significativo⁷⁵. Assim, pode-se afirmar que para este universo se espera que a exaustão emocional dependa em 25,3% da frequência das chamadas e da percepção da exigência do trabalho, confirmando-se a hipótese 4.1. Porque a relação é positiva, espera-se que quanto maior a percepção da frequência das chamadas e da

69 $R^2=0,02$, $p<0,05$, quadro 46.1, anexo C.

70 Efeito isolado "Frequência do Trabalho Emocional Positivo" $p > 0,05$; Efeito isolado "Frequência do Trabalho Emocional Negativo" $p < 0,05$ quadro 46.1, anexo C.

71 $R^2=0,082$, $p=0,000$, quadro 46.2, anexo C.

72 Variável 21.3, quadro 21, anexo A.

73 Variável 21.4, quadro 21, anexo A.

74 Consistência de 0,857 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

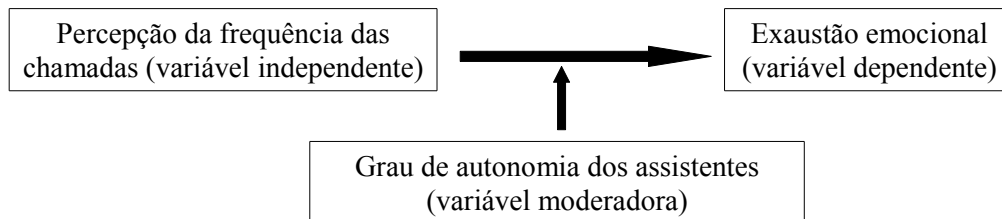
75 R^2 Ajustado=0,253, $p=0,000$, quadro 47.1, anexo C.

exigência do trabalho, maior a exaustão emocional dos assistentes.

Hipótese 2.2 - A relação entre a frequência das chamadas⁷⁶ e a exaustão emocional⁷⁷ é moderada pelo grau de autonomia⁷⁸ sentido pelos assistentes (Ploeg, Dorresteijn e Kleber, 2003, citado por Chambel e Castanheira, 2010).

Espera-se que a autopercepção de falta de autonomia dos assistentes exacerbe os efeitos da percepção da frequência das chamadas na exaustão emocional. Para testar se o mesmo acontecia na amostra de 259 assistentes do VIA Segurança Social, realizou-se uma moderação, para a qual se apresenta o seguinte modelo:

Figura 1.5: Modelo de moderação (hipótese 2.2)



Infirma-se a hipótese 2.2, i.e., uma vez que o efeito de interação não é significativo⁷⁹, ou seja, a percepção do grau de autonomia no trabalho não interfere significativamente a relação entre a exaustão emocional sentida pelos assistentes e a frequência das chamadas⁸⁰.

Hipótese 2.3 - A dissonância emocional⁸¹ depende da percepção da exigência⁸² a que se está sujeito no trabalho (Lewig e Dollard, 2003), sendo esta relação moderada pela percepção do grau de autonomia⁸³ dos assistentes.

Espera-se que a dissonância emocional dependa da percepção da exigência do trabalho pelos assistentes, mais concretamente espera-se que aqueles que mais consideram que a empresa exige demasiado de si, também sejam aqueles que mais sofrem com a dissonância emocional. Partindo das descobertas de Lewig e Dollard (2003), colocou-se a hipótese de esta relação ser moderada pelo grau de autonomia sentido pelos assistentes, segundo o modelo de moderação que de seguida se apresenta.

76 Variável 21.3, quadro 21, anexo A.

77 Consistência de 0,857 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

78 Quadro 19, anexo A.

79 Efeito de interação com $p > 0,05$, quadro 47.2, anexo C.

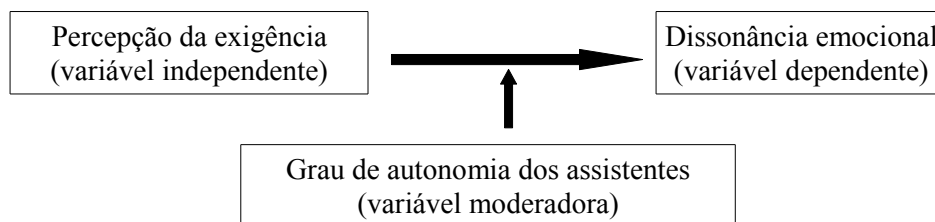
80 $R^2 = 0,127$, $p = 0,000$, quadro 47.2, anexo C.

81 Consistência de 0,877 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

82 Variável 21.4, quadro 21, anexo A.

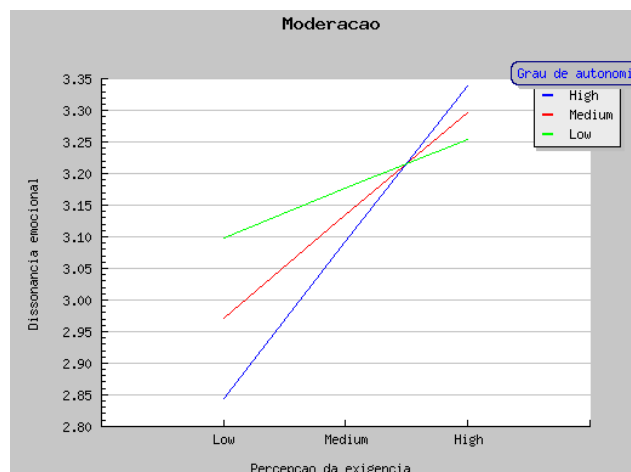
83 Quadro 19, anexo A.

Figura 2.5: Modelo de moderação (hipótese 2.3)



Confirma-se a hipótese 2.3, ou seja, a dissonância emocional depende da percepção da exigência a que se está sujeito no trabalho e esta correlação é de sentido positivo (quanto mais se acredita que se está sujeito a demasiada exigência, mais se sofre de dissonância emocional)⁸⁴. Esta relação é moderada pela percepção do grau de autonomia dos assistentes, que acentua a inclinação da recta que representa essa relação linear, demonstrando que quanto maior é a percepção da autonomia, maior o efeito da influência da percepção da exigência profissional na dissonância emocional (como podemos ver na figura 3.5). Assim, à medida em que a percepção da exigência aumenta, aumenta também a dissonância emocional, sobretudo à medida em que a percepção de autonomia também aumenta. Quem considera que nunca exigem demasiado de si e sente que tem muita autonomia será quem sente os mais baixos níveis de dissonância emocional, querendo isto dizer que a combinação entre sentir alta autonomia e sentir que não se exige demasiado de si são elementos-chave para ter baixa dissonância emocional.

Figura 3.5. Representação gráfica da moderação (hipótese 2.3)



Hipótese 3 - A dissonância emocional explica, em parte, a exaustão emocional (*hipótese 3.1*) e a satisfação com o emprego (*hipótese 3.2*) (Zapf e Holz, 2006; Wharton, 1993, citado por Deery et al. 2002; Ashforth e Humphrey 1993, citado por Lewig e Dollard, 2003).

Foi criada uma nova variável composta chamada "dissonância emocional"⁸⁵ para testar

84 Beta=0,239, quadro 47.3, anexo C.

85 Consistência de 0,877 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

correlação com a "exaustão emocional" via regressão linear simples. Verifica-se que existe correlação positiva e significativa⁸⁶, ainda que a dissonância emocional explique apenas 7% da variância da exaustão emocional (significando que é um modelo pouco explicativo do fenómeno), confirmando-se a hipótese 3.1. Não obstante, pode afirmar-se que a exaustão emocional é explicada em 7% pela dissonância emocional.

Ao correlacionar a dissonância emocional com a satisfação com o emprego utilizando o mesmo método, verifica-se que não há relação linear, uma vez que o modelo não é significativo⁸⁷, i.e., esta amostra a existência de dissonância emocional não explica a satisfação com o emprego, infirmando-se a hipótese 3.2.

Hipótese 4 - O envolvimento com a empresa, a opinião sobre o comportamento da empresa⁸⁸ e sobre o cumprimento das suas obrigações⁸⁹ explicam a satisfação com o emprego⁹⁰ e o sentimento de motivação⁹¹ (Lester et al., 2002; Turnley & Feldman, 1999; citados por Chambel e Castanheira, 2010).

Criou-se nova variável a que se chamou "envolvimento com a empresa"⁹², que inclui variáveis que medem o grau de compromisso que os assistentes assumiram com a RH Mais, e que permitem perceber o grau de envolvimento que os assistentes têm com a empresa. Assim, assumiu-se que o grau de envolvimento com a empresa, o comportamento da empresa em termos de confiança e envolvimento dos trabalhadores e a percepção que os assistentes têm do cumprimento das obrigações da empresa, seriam variáveis boas para conjuntamente explicarem a satisfação com o emprego (via MRLM). Esta correlação mostra-se significativa⁹³, uma vez que 19,6% da variância da satisfação com o emprego se espera explicada pela combinação entre o grau de envolvimento com a empresa, o comportamento da empresa em termos de confiança e envolvimento dos trabalhadores e a percepção que os assistentes têm do cumprimento das obrigações da empresa. Espera-se que à medida que o envolvimento com a empresa e opinião dos assistentes (sobre comportamento e cumprimento de obrigações da empresa) melhora, maior será o seu grau de satisfação geral com o emprego.

Uma terceira análise contemplou a correlação do mesmo modelo explicativo (as mesmas variáveis independentes) com a variável "sentimento de motivação"⁹⁴. Também esta correlação se mostrou significativa e de sentido positivo⁹⁵. O modelo explica 13,8% da variância do sentimento de motivação dos assistentes, esperando-se assim que à medida em que o envolvimento com a empresa

86 $R^2=0,073$, $p=0,000$, quadro 48.1, anexo C.

87 $R^2=0,009$, $p>0,05$, quadro 48.2, anexo C.

88 Variáveis 41.1 e 41.2, quadro 41, anexo A.

89 Variável 42.2, quadro 42, anexo A.

90 Quadro 28, anexo A.

91 Quadro 35, anexo A.

92 Consistência de 0,775 (ver Alpha de Cronbach e composição da variável no quadro 45, anexo B).

93 R^2 Ajustado=0,196, $p=0,000$, quadro 49.1, anexo C.

94 Quadro 35, anexo A.

95 R^2 Ajustado=0,138, $p=0,000$, quadro 49.2, anexo C.

aumenta e opinião dos assistentes sobre comportamento e cumprimento de obrigações da empresa melhora, maior é a auto-percepção sobre a motivação individual.

Hipótese 5 - A carga horária (Bohle, 2011) e a antiguidade explicam a exaustão emocional.

Verifica-se que a carga horária e a antiguidade na empresa⁹⁶ não explicam muita variação da exaustão emocional⁹⁷, com uma percentagem de apenas 7,8% a ser explicada pelo modelo. Ao olhar para o peso de cada variável na explicação do modelo, verifica-se que a antiguidade tem um peso significativo⁹⁸, mas a carga horária não⁹⁹, sendo que a antiguidade mostra uma correlação de sentido positivo, e a carga horária mostra uma correlação de sentido negativo. Assim, conclui-se que à medida que a antiguidade aumenta, aumenta também a exaustão emocional e que esta correção é significativa, ainda que pouco explicativa. No entanto, à medida que a carga horária aumenta, a exaustão emocional diminui, mas com uma correlação não significativa. No decorrer do trabalho de campo foi várias vezes indicado que muitos assistentes desejavam passar a ter um horário de tempo inteiro. De facto, ao olhar para as frequências, 50,9% dos assistentes a tempo parcial deseja passar a tempo inteiro¹⁰⁰. Assim, é natural verificar que o aumento da carga horária traga satisfação a estes assistentes, e que isso possa diminuir a exaustão emocional, ao contrário do que alguns autores esperariam.¹⁰¹

Hipótese 6 - Quem está mais satisfeito com o contrato de trabalho e dá mais importância a ter um contrato laboral sem termo sente-se mais satisfeito com o emprego.

Esta hipótese surgiu da entrevista com a gestora do contact center, bem como das entrevistas realizadas aos supervisores. Dada a importância atribuída neste contact center à segurança laboral e estabilidade, confirma-se que quem está mais satisfeito com o contrato laboral e atribui mais importância ao contrato laboral sem termo, sente-se de facto mais satisfeito com o emprego no contact center VIA Segurança Social¹⁰². Através da análise de uma regressão linear múltipla, conclui-se que 16,1% da variância do grau de satisfação com o emprego depende das variáveis "grau de satisfação com o contrato de trabalho" e "grau de importância atribuída a ter um contrato sem termo (efectivo)".

96 A máxima antiguidade durante aplicação do questionário era 2 anos e 7 meses, o centro abriu a Dez. de 2008.

97 R^2 Ajustado=0,078, $p=0,000$, ver valores da regressão linear 1, quadro 50, anexo C.

98 $p=0,000$, quadro 50, anexo C.

99 $p>0,05$, quadro 50, anexo C.

100 Estes 50,9% equivalem a 84 assistentes ($n=165$), o que significa que são 32,6% do total de inquiridos (258). Quadro 10, anexo A.

101 Bohle (et al. 2010), por exemplo, refere que quanto maior a carga horária dos assistentes, maior a probabilidade de sofrer de exaustão emocional, no entanto aqui podemos verificar que a tendência pode ser inversa, tendo em conta outros factores como o desejo de estabilidade, segurança e horário a tempo inteiro, que podem tornar um trabalhador de tempo inteiro mais satisfeito que um trabalhador a tempo parcial - no entanto é importante reforçar que esta correlação não é significativa, seria necessário explorar mais a questão

102 R^2 Ajustado=0,161, $p=0,000$, ver valores da regressão linear, quadro 51, anexo C.

CONCLUSÃO

Os estudos que nos últimos anos têm proliferado sobre os contact centers apontam, muitas vezes, como vimos no capítulo III deste trabalho, para alguns aspectos que (mais ou menos intensamente) constroem o bem-estar dos trabalhadores. Verdade é também que o modelo em si, sendo um modelo que encaixa no estereótipo da nova sociedade da informação e do conhecimento, assenta naturalmente nas tecnologias de ponta que visam um aumento e optimização da produtividade e eficácia.

As conclusões desta investigação vão nessa mesma direcção visto que nos deparamos com um modelo de organização, em muitos aspectos, típico em contact center. No entanto, é nos efeitos das características supostamente constrangedoras que encontramos surpresas neste estudo de caso. Retomemos, antes de avançar, a pergunta de partida: será que os trabalhadores de contact centers são, incontornavelmente, trabalhadores sujeitos a níveis de stress, pressão, controlo e exigência elevados, que levam a um alto nível de exaustão emocional e stress, fruto das características típicas do trabalho centrado no contacto com o cliente e em ambiente de contact center, ou existem factores que atenuam estes constrangimentos?

Os resultados do estudo de caso agora concluído parecem apontar para a existência e importância desses factores atenuadores, porque as respostas obtidas neste estudo foram dadas por trabalhadores que, aparentemente, não se auto-percebem como demasiado stressados, pressionados, controlados, exaustos ou esgotados, ainda que, em termos de organização, o seu trabalho seja bastante próximo do modelo tradicional de contact center. Várias razões podem estar relacionadas com estes resultados uma vez que sabemos que os sentimentos associados à exaustão emocional e desgaste e as suas causas não são fáceis de medir pela sua complexidade¹⁰³, daí que não pretendemos afirmar que os efeitos nocivos destas condições de trabalho não existam, mas apenas que não são tão evidentes nesta primeira análise como inicialmente era esperado.

Duas características que tradicionalmente caracterizam os contact centers e denunciam o potencial constrangedor do bem-estar dos assistentes não foram medidas por questões de confidencialidade dos dados da empresa: não tivemos acesso a taxas de absentismo e a taxas de rotatividade anuais. Não obstante, foi possível perceber não se trata de um contact center completamente isento desses elementos, sendo no entanto impossível afirmar em que proporção e em que medida se relacionam com a dissonância ou exaustão emocional.

Efectivamente, que é mais surpreendente neste estudo é que as opiniões não só não transparecem muitos resultados negativos das condições de trabalho, como são tendencialmente positivas no que toca à satisfação geral com o emprego e à ligação emocional e psicológica com a

103 Sabemos que muitas variáveis interferem no bem-estar do trabalhador, como as características pessoais, formação ou inteligência emocional, mas apenas através de uma futura recolha intensiva de informação qualitativa seria possível compreender a diversidade de factores envolvidos.

empresa, e é importante tentar perceber porquê.

O trabalhador do contact center VIA Segurança Social é um trabalhador tendencialmente qualificado, em que todos os assistentes têm no mínimo o 12º ano, e a maioria tem pelo menos o bacharelato. Trata-se de uma população jovem, maioritariamente feminina, com média de idades de 29 anos. É um tipo de trabalhador que busca tendencialmente um trabalho a tempo inteiro com segurança e estabilidade, em oposição ao que muitas vezes se verifica nos contact centers dos grandes centros urbanos (em que a flexibilidade e carácter temporário tendem a ser mais valorizados), que valoriza o contrato sem termo e que se encontra tendencialmente muito satisfeito com o contrato de trabalho que tem com a RH Mais. A grande maioria está neste emprego porque necessita, uma vez que uma das maiores razões para se ter candidatado se deve ao facto de estar desempregado. Assim, do ponto de vista dos assistentes, o facto de a RH Mais apostar na estabilidade da sua equipa de atendimento (inclusivamente estabelecendo contratos sem termo aos assistentes que pretende manter), vai ao encontro dos desejos e expectativas da maioria da população do contact center, explicando, em parte, a satisfação com o emprego. Outro aspecto potencialmente importante para estes assistentes é o facto de poderem usufruir de folgas fixas aos fins-de-semana e de um horário de saída que nunca vai além das 22:00 horas, o que foi referido em entrevistas com supervisores e com a gestora como um factor que agrada aos assistentes (mas que não foi estatisticamente medido).

Por outro lado, e ao nível das características do trabalho, a complexidade do trabalho em si não é elevada, porque não são efectuadas operações difíceis. Também não se pode dizer que o trabalho seja muito simples e estandardizado, porque as situações com as quais os assistentes lidam são muito variadas e há que saber manusear aplicações informáticas e encontrar as informações correctas, bem como cumprir os procedimentos e regras comportamentais necessários, daí tratar-se de uma mão-de-obra média ou altamente qualificada. Os discursos também não são restringidos por guiões rígidos, havendo lugar a alguma liberdade de expressão e fluência linguística, desde que dentro dos limites das regras comportamentais institucionalizadas. Existe, aliás, uma percepção elevada do grau de autonomia e controlo dos assistentes na resolução das situações. No entanto, não se efectuam operações complicadas, apenas se informa sobre procedimentos, estados de pedidos ou legislação, o que de certa forma facilita o trabalho. Claro que a informação é extensa e a legislação susceptível de ser interpretada de formas diversas, mas em caso de dúvida os assistentes podem sempre recorrer ao supervisor ou à própria Segurança Social para esclarecimentos, não havendo, assim, uma grande responsabilidade a cargo destes assistentes.

Outros aspectos tradicionalmente considerados constrangedores, como o alto controlo, monitorização ou alta exigência de produtividade, não parecem exercer efeitos nocivos significativos ou em grande escala na amostra de assistentes inquirida. O próprio contacto directo diário com clientes não é, regra geral, causador de stress ou exaustão emocional por si só, e os assistentes parecem sentir-

se bem com o seu desempenho e preocupam-se em fazer um bom trabalho. Os trabalhadores tendem a sentir que a empresa cumpre com as suas promessas e compromissos, e que eles próprios também o fazem, o que também contribui para a satisfação com o emprego e a motivação dos assistentes.

Há ainda outro factor, aferido nas entrevistas realizadas com os supervisores do contact center, que tem a ver com o perfil jovem e altamente motivado da equipa de supervisão. Uma aposta da direcção do contact center em assistentes jovens e recentes na empresa a quem foi dada a possibilidade de passar a supervisor atribuí a estes profissionais um grau de motivação e empenho elevados que os torna profissionais aparentemente muito orientados para as suas equipas de atendimento e sensíveis ao factor humano dos trabalhadores (e.g. todos se mostraram preocupados com o bem estar e produtividade das suas equipas, e predispostos a apoiá-las de forma personalizada). Esta política de recursos humanos poderá ser determinante no sucesso das equipas, sobretudo se tivermos em conta que são os supervisores que avaliam e reúnem frequentemente com os assistentes, e que o reconhecimento pelo trabalho bem feito é uma das estratégias de motivação mais valorizada pelos assistentes. A equipa de gestão do contact center, responsável pelo recrutamento e selecção da equipa de supervisão e dos assistentes, expressou em entrevista elevada preocupação com os processos de recrutamento e com as estratégias de motivação e gestão de recursos humanos.

Por outro lado, há a questão do tipo de trabalho executado. Sendo este contact center um prestador de serviços a uma entidade pública, o próprio teor do trabalho difere do modelo comercial mais comum dos contact centers que actuam no sector privado, sendo neste caso um serviço essencialmente informativo e sem componente comercial. Como vimos, há um certo sentimento de "utilidade pública" no trabalho desempenhado pelos assistentes, o que poderá actuar também como um ponderador na relação entre o assistente e o trabalho que desempenha. Taylor, Broeck ou Glucksmann¹⁰⁴ foram autores que previram, visionariamente, a adaptação provável do modelo de contact center ao sector público. Este estudo de caso é prova nacional disso mesmo. Não tendo como base comparativa nenhum outro estudo realizado em contact centers ligados ao sector público, não se poderá aqui arriscar extrapolar demasiado os resultados desta investigação. Há, no entanto, uma série de pistas que poderão servir de ponto de partida a futuras investigações nesta área, que permitam, com maior garantia, afirmar se há características intrínsecas ao serviço de contact center associado ao sector público que sejam, tendencialmente, diferentes das características tradicionalmente encontradas nos contact centers de empresas privadas. Uma dessas pistas foi o discurso de uma assistente do contact center auditada, que demonstrava orgulho na sua função porque se sentia socialmente útil e detentora de conhecimentos importantes para a sua vida e para a dos outros, o que poderá ter efeitos na ligação emocional e psicológica ao trabalho, bem como na satisfação com o mesmo. Estes aspectos poderiam ser medidos, por exemplo, através da realização futura de entrevistas qualitativas em

104 Taylor, 2010; Broeck, 2008; Glucksmann, 2004.

profundidade a alguns assistentes do contact center (algo que nesta fase não foi possível realizar).

A realização de trabalho emocional, por si só, não explica a exaustão emocional. A antiguidade na empresa, a percepção de que a frequência das chamadas é demasiado intensa, de que exigem demasiado de si, ou de que existe dissonância emocional explicam, em parte, a exaustão emocional. Pode-se dizer, neste caso, que não é o "lidar com pessoas" que provoca a exaustão, mas sim outros factores como a percepção do excesso de trabalho ou a percepção de ter de demonstrar emoções contrárias às deveras sentidas. Conclui-se ainda que também se espera que surja dissonância emocional nos trabalhadores que sentem que exigem demasiado de si (sentir-se-ão menos satisfeitos, logo terão de demonstrar mais vezes emoções positivas que são contrárias às que sentem). Depreende-se uma inter-relação complexa entre várias variáveis explicativas da exaustão emocional.

Conseguem-se identificar facilmente alguns elementos no contact center VIA Segurança Social que se aproximam do referido *high commitment model*, i.e., modelo de alto envolvimento. De facto, a aposta na selecção criteriosa dos recursos humanos, na continuidade, na segurança e estabilidade, na formação inicial intensiva (1 mês, com módulo comportamental), aproximam-se do modelo de alto envolvimento, que vários autores referem como sendo profícuo na obtenção de bons resultados no que toca ao envolvimento e dedicação à empresa (Batt, 2002; Zapf, 2003). O modelo de alto envolvimento também pressupõe fraca monitorização e controlo e remuneração relativamente alta, sendo que neste contact center se verifica exactamente o oposto, ou seja, alto controlo e monitorização e salários relativamente baixos. O controlo e monitorização são considerado negativos por Hochschild (1983) e Taylor (2000, citado por Akroyd), mas Frenkel (1998, citado por Holman, 2002) defende que se o controlo for visto como uma ferramenta de desenvolvimento positiva em vez de ter conotação punitiva, não afecta negativamente os trabalhadores. Será talvez a forma como os assistentes percebem a necessidade do controlo que faz com que lidem relativamente bem com isso, em conjugação com outros aspectos como o facto de percepcionarem que a empresa cumpre com as suas obrigações ou age de forma correcta, o que atenua os seus efeitos potencialmente nocivos do controlo e de outros constrangimentos. Quanto à remuneração, o contexto de crise e a realidade nacional caracterizada por salários baixos poderá explicar em parte a satisfação com a remuneração.

Todos estes factores, conjugados, ajudam a perceber os níveis de satisfação e motivação elevados neste contact center, o que não só permite afirmar que as características típicas do trabalho em contact center não são deterministicamente constrangedores do bem-estar dos trabalhadores, como nos sugere que uma grande multiplicidade de factores (organizacionais, geográficos, sociais, culturais e ao nível da gestão dos recursos humanos) afecta esta realidade. Por outro lado, abre-se a porta ao estudo das especificidades dos contact centers que servem a função pública, realidade essa relativamente nova no contexto nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Abraham, Margaret (2008), *Globalization and the Call Center Industry*, *International Sociology*, 23:2, pp.197-210.
- Almeida, Paulo Pereira de (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços - Contributos para a Sociologia do Trabalho*, Porto, Afrontamento.
- Akroyd, K., Vanessa Gordon-Dseagu, Paul Fairhurst (2006), *Well-being and Call Centers*, Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, UK.
- Batt, Rosemary (2002), *Managing Customer Services: Human resource practices, quit rates, and sales growth*, *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp.587-597.
- Bell, Daniel. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic books, New York.
- Bohle, P., Harold Willaby, Michael Quinlan, Maria McNamara (2010), *Flexible work in call centres: Working hours, work-life conflict & health*, *Applied Ergonomics*, 42 (2011), pp.219-224.
- Bono, Andrea del (2000), *Call centers, el Trabajo del Futuro*, *Sociologia del Trabajo*, 39, Primavera, pp.3-31.
- Broek, Diane van den (2008), *"Doing things right or doing the right things?" Call centre migrations and dimensions of knowledge*, *Work Employment and Society*, 22:4, pp.601-613.
- Burgess, J., Julia Connell (2006), *Developments in the Call Centre Industry: Analysis, Changes and Challenges*, *Routledge Studies in Business Organization and Networks*, Routledge, New York and London.
- Casaca, Sara Falcão (2005), "Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização", *SOCIUS Working Papers*, Nº10.
- Castells, Manuel (1997), *A Sociedade em Rede*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, Manuel (2002), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Volume I – A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.
- Chambel, M. J., Castanheira, F. (2010), *Trabalhar Num Call Center: Dos Mitos à Realidade*, Editora RH, Lisboa.
- Coriat, Benjamin (1993), *El Taller y el Robot*, Madrid, Siglo XXI de España Editores.
- Deery, S., Roderick Iverson, Janet Walsh (2002), *Work Relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustions and employee withdrawal*, *Journal of Management Studies*, 39:4, Junho de 2002, pp. 471-496.
- Di Martino (2001) *The High Road to Teleworking*, Geneva: ILO.
- Freire, João, *Sociologia do Trabalho, Uma Introdução*, Ed. Afrontamento, 2001.
- Giddens, Anthony (1999) *O Mundo na Era da Globalização*, Editorial Presença
- Giddens, Anthony, (2007) *A Europa na Era Global*, Editorial Presença
- Glucksmann, Miriam (2004), *Call configurations: varieties of call centre and divisions of labour*, *Work, Employment & Society*, December, 18:4, pp.795-811.
- Goffman, Erving (1959), *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*, Ed. Relógio de Água.
- Grandey, A. Alicia (2000), *Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor*,

- Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 5, Nº1, 95-110.
- Hochschild, A. R. (1983), *The managed heart: The commercialization of human feeling*, Berkeley, CA: University of California Press
- Huws, Ursula, Werner B. Kort, Simon Robinson (1990), *Telework – Towards the elusive office*, Chichester, Wiley
- Kóvacs, I., et al., (1992) "Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade", em Augusto Mateus e António Moniz (orgs), *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, CESO I&D e PEDIP, Lisboa.
- Kóvacs, L. e Castillo, J. (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras, Celta
- Kóvacs, Ilona, (2006) *Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho*, in *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº52, pp.41 a 65
- Korte, W.B.; Wynne, R. (1996), *Telework – Penetration, potential and practice in Europe*, Amsterdam, IOS Press
- Lewig, K.A, M. F. Dollard (2003), Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 366-392.
- Olson, Margrethe (1985), *Office Workstations in the Home*, National Research Council (U.S.). Board on Telecommunications and Computer Applications, National Academy Press
- Malhotra, N., Avinandan Mukherjee (2004) "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centers", *Journal of Services Marketing*, vol. 18, pp. 162-174
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (2008). Measuring burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (86-108). Oxford UK: Oxford University Press.
- Maslach, C., Susan E. Jackson (1981), The measurement of experienced burnout, *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol.2, pp.99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 52, pp. 397-422).
- March, James G., Herbert, A. Simon, (1958) *Decision Making Theory*
- Murteira, Mário (2007), *A Nova Economia do Trabalho*, Ensaios ICS, Lisboa.
- Rafaeli, Anat; Sutton, Robert I. (1987), *Expression of Emotion as Part of the Work Role*, *Academy of Management Review*, 12:1, 23-37.
- Rohrmann, Sonja; Myriam N- Bechtoldt; Henrik Hopp; Volker Hodapp; Dieter Zapf (2011), *Psychophysiological effects of emotional display rules and moderating role of trait anger in a simulated call center*, *Anxiety, Stress and Coping*, 24: 4, 421 - 438, First published on: 14 November 2010 (iFirst).
- Rousseau, Denise M. (2008), *Psychological Contract Inventory - Employee and Employer Obligations*, The Heinz School - Carnegie Mellon University, USA.
- Rousseau, Denise M. (2000), *Psychological Contract Inventory - Technical Report*, The Heinz School Of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration - Carnegie Mellon University, USA.

- Santos, Joana; Gabriela Gonçalves (2010), *O incumprimento do contrato psicológico: contributo para a adaptação de escalas de violação e ruptura*, Universidade do Algarve, PSICO Abril/Junho, 41:2, pp. 259-265;
- Santos, Maria João e Ana Paula Marques (2006), *"O Caso dos Call Centers"*, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, pp. 67-86.
- Taylor, P., Peter Bain (1999) *"An assembly line in the head" - Work and Employee Relations in the Call Centre*, *Industrial Relations Journal*, 30:2, pp.101-117.
- Taylor, P. (2010), *"The Missing Link: Analysing the Global Call Centre Value Chain"*, comunicação apresentada na *28th International Labour Process Conference*, Rutgers University, 15 a 17 de Março de 2010, Universidade de Strathclyde, Glasgow, Scotland, UK.
- Thierón, J. M. (2007) *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*, *CONfines* 3/5, Janeiro-Maio, 2007.
- Urze, Paula (coord), 2001, *Projecto TeleRisk, Relações laborais e riscos profissionais no(s) contextos(s) do teletrabalho em Portugal*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- Wyk, Dina Van, Taute, F. (2010) *Stressors affecting employee assistance programme personnel within a call centre environment in south africa*, *The Social Work Practitioner-Researcher*, Vol. 22:2, pp.259-273.
- Zapf, Dieter et al (2003), *What is typical for Call Center Jobs? Job characteristics and service interactions in different Call Centers*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12:4, pp.311-340.
- Zapf, Dieter (2002), *Emotion work and psychological well-being - A review of the literature and some conceptual considerations*, in *Human Resources Management Review*, 12, pp.237-268.
- Zapf, Dieter; Melanie Holz (2006), *On the positive and negative effects of emotion work in organizations*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:1, pp.1-28.
- Zapf, Dieter, et al. (2006), *Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS - english version)*, Psychology Institute, Frankfurt University.