



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Os limites da flexibilidade laboral: estudo de caso em serviços de
contact center

Flávia Dineia da Costa Trigueiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientação:

Prof.Doutora Fátima Suleman, Professora Auxiliar, Instituto Superior de
Ciências do Trabalho e da Empresa

setembro, 2013

AGRADECIMENTOS

Porque o produto final que aqui se apresenta é uma soma de esforços conjuntos daqueles que me têm acompanhado nesta etapa, aqui vão alguns agradecimentos,

À minha família pelo apoio incondicional que sempre me ofereceu nesta e em todas as fases da importantes da minha vida, em especial à minha mãe.

Ao meu companheiro, confidente, melhor amigo, sem o qual a concretização desta dissertação não teria sido possível. Obrigado por toda a força, motivação, amor e carinho.

A todos os meus amigos pelas palavras de incentivo e momentos de escape.

À minha orientadora, Professora Doutora Fátima Suleman, pela preciosa ajuda que me proporcionou desde o início, bem como pela sua disponibilidade e prontidão para me prestar a sua orientação.

Aos meus colegas, principalmente à Fátima e à Mafalda, que comigo partilharam tanto as alegrias como as frustrações da grande jornada que foi este mestrado.

A todos os docentes que de uma forma ou de outra contribuíram para este trabalho com os seus ensinamentos.

E finalmente, a todos os diretores e responsáveis de recursos humanos que se mostraram disponíveis para a realização das entrevistas, sem as quais esta dissertação não passaria de um projeto.

RESUMO

A evolução que os mercados económicos têm tomado nas últimas décadas tem vindo a influenciar as configurações das relações de emprego no caminho da flexibilidade, sendo esta uma tendência que se reflete um pouco por toda a Europa.

Os serviços de contact center parecem ser um reflexo dessa tendência, já que a visão que se tem da gestão dos recursos humanos levada a cabo nestas empresas é frequentemente associada à flexibilização quantitativa dos colaboradores. Contudo, estudos recentes acerca da atividade dos contact centers em Portugal mostram que essa flexibilização quantitativa tem vindo a ser substituída por uma flexibilidade qualitativa, assente na potencialização das competências dos colaboradores e em práticas de gestão participativas. Todavia, estudos internacionais apontam para uma realidade heterogénea e que varia consoante fatores como o mercado de atuação, as atividades desempenhadas ou as competências necessárias ao desempenho de determinadas funções. Parecem por isso existir determinados limites à tendência atual de flexibilização laboral que não foram ainda devidamente estudados.

Este estudo procurou perceber de que forma estas tendências se aplicam nos modelos de gestão das empresas de contact center em Portugal, e de que forma têm vindo a influenciar a relação de emprego nestes serviços. Procurou-se estudar esta temática a partir do lado do empregador, compreendendo a sua perceção acerca dos impactos dos modelos de gestão flexível. Para tal, aplicou-se um estudo de caso a três serviços de contact center de setores de atividade diferenciados. Os resultados mostram-nos que por um lado a flexibilização quantitativa está a dar lugar a maiores esforços de retenção e potencialização das competências dos colaboradores. Por outro lado, existem alguns fatores específicos de cada serviço que influenciam os modelos de gestão e tornam mais ou menos flexível a relação de emprego.

Palavras-chave: contact center; flexibilidade laboral; rotatividade; retenção; competências; gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

The evolution economic markets have taken over the last few decades has been to influence the settings of employment relations in the way of flexibility, and this is a trend that is reflected throughout Europe.

The call center industry is a reflection of this trend, because the human resource management model conducted in these companies is often associated with the quantitative flexibilization of the workforce. However, recent studies that focus on the activity of contact centers in Portugal has shown that quantitative flexibility has been overwritten with qualitative flexibility, based on the enhancement of employee skills and high performance work practices.

On the other hand, some international studies seem to indicate that this reality is heterogeneous and varies with factors such as market performance, the activities performed or the skills needed to perform certain functions. So, there certain limits to the current trend of labor flexibility that have not been properly studied.

This study sought to understand how these trends apply to the management models of the contact center companies in Portugal, and how they have come to influence the employment relationship in this service. Taking the vision of the employer, including their perception of the impact of flexible management models, a case study to three contact center services in different sectors was applied. The results show us that in fact, the quantitative easing is giving way to greater retention efforts, and on the other hand there are some specific factors that influence service management models and make the employment relationship more or less flexible.

Key-words: *contact center; labour flexibility; turnover; retention; skills, human resource management.*

ÍNDICE

Introdução	1
I. A crise da relação laboral padrão na Europa – o caminho para a flexibilização	3
As várias vertentes de estudo da flexibilidade laboral.....	5
II. O contexto dos call center no panorama da flexibilidade laboral	7
A importância dos serviços de contact center e a evolução dos estudos no setor.....	7
O setor dos contact center em Portugal.....	10
III. Metodologia	17
Método de investigação, amostra e recolha dos dados.....	17
Análise dos dados.....	18
Justificação da opção metodológica.....	18
IV. Estudo de Caso	19
CASO 1 – Contact center da área da saúde.....	19
CASO 2- Contact center da área das TIC.....	21
CASO 3 – Contact center de <i>outsourcing</i> de serviços de contact center.....	24
Balanço dos casos - análise comparativa.....	26
Conclusão	31
Bibliografia	35
Anexos	39
Anexo A – Guião de entrevista.....	39
Anexo B – Entrevista CASO 1.....	41
Anexo C – Entrevista CASO 2.....	45
Anexo D – Entrevista CASO 3.....	49
Anexo E – Tabela de análise – CASO 1.....	55
Anexo F – Tabela de análise – CASO 2.....	59
Anexo G – Tabela de análise – CASO 3.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 2.1 – Taxa Anual de Rotatividade dos por Setor de Atividade (%)	12
Gráfico 2.2 - Índice de rotatividade de operadores (%).....	12
Gráfico 2.3 – Antiguidade média, em meses, dos operadores por setor de atividade.....	13
Gráfico 2.4 - Horas de formação anual por operador, por setor de atividade.....	13
Gráfico 2.5 - Número de horas de formação por operador durante um ano – balanço de 2006,2007 e 2008.....	14
Gráfico 2.6 – Promoções de operadores para outras posições, por setor de atividade (%).....	14
Gráfico 2.7 - Promoção de operadores a outras posições ao ano (%) – dados de 2006.....	15
Gráfico 2.8 - Promoção de operadores a outras posições ao ano (%) – dados de 2008.....	15
Gráfico 2.9 – Riscos/Dificuldades ao contratar Outsourcing (%).....	16

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1 – Tipos de relações de emprego e suas características.....	29
---	----

GLOSSÁRIO

APCC – Associação portuguesa de contact centers

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

INTRODUÇÃO

Foi sobretudo nos finais da década de 70 que começou a detetar-se um pouco por toda a Europa uma tendência para a flexibilização dos mercados que se refletiu em novos modelos de produção e organização do trabalho o que afetou as relações laborais dentro das empresas. É a partir deste momento que se considera que a relação laboral padrão (*standard employment relationship*) se tem vindo a alterar. Segundo Cornoy, Castells & Benner(1997), a relação laboral padrão assenta em formas de trabalho tradicionais, marcadas por relações de emprego de longa duração e a tempo completo, bem como padrões de carreira desenvolvidos ao longo do tempo. Baseia-se por isso não só na continuidade da relação de emprego mas também na sua estabilidade. O contrato de trabalho é pensado a longo prazo e implica, do lado do empregado, a exclusividade para com a organização e do lado do empregador a garantia de condições de trabalho estáveis, bem como o respeito pelas regras de rescisão de contrato marcadas por alguma rigidez. Com as alterações dos mercados, esse modelo laboral deu lugar a novas formas de emprego marcadas por uma menor estabilidade laboral e uma maior flexibilidade (Bosh, 2004). De facto, a crescente globalização da economia e a rápida difusão das tecnologias de informação e comunicação criaram novas pressões para as empresas, que passam a ter de dar uma resposta cada vez mais imediata às exigências do mercado a fim de se manterem competitivas.

As empresas de contact center têm vindo a ser o objeto de estudo privilegiado desta dinâmica, devido à forma de organização e gestão da força de trabalho que lhes é característica, e porque de certa forma a sua evolução tem vindo a transparecer as alterações dos mercados laborais (Batt, Holman & Holtgrewe, 2009). Particularmente, o interesse crescente nas práticas de gestão dos contact center deu origem a uma série de estudos que procuram perceber se existe de facto um modelo global de organização do trabalho e gestão dos recursos humanos nestas empresas (Sieben, Grip & Sorensen, 2009; Batt, Holman & Holtgrewe,2007), ou se pelo contrário, determinados fatores influenciam estas práticas e marcam diferenças dentro do setor (Batt, Holman & Holtgrewe, 2009; Grip, Sieben & Van Jaarsveld, 2005; Holman, Frenkel, Sorensen & Wood, 2009; Van Jaarsveld, Kwon & Frost, 2009).

A nível nacional, a evolução do setor tem vindo a ser estudada pela Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC)¹. A nossa pesquisa recupera informação desses estudos, especialmente os dados quantitativos que permitem caraterizar o setor e que de uma forma geral nos indicam que este é cada vez mais preponderante no seio das empresas e que por isso as políticas de gestão do negócio e dos próprios recursos humanos estão a alterar-se.

¹ A APCC é constituída por empresas de contact center de diversos setores de atividade e tem como objetivo valorizar, monitorizar e promover o mercado dos contact centers.

Contudo, os elementos que contribuem para contrariar a tendência dominante de flexibilidade estão ainda pouco explorados. Numa altura em que se geram debates acerca da *flexisegurança*² e que assistimos a um aumento do desemprego e sobretudo do desemprego jovem, importa refletir em possíveis fatores que asseguram alguma qualidade no emprego a nível da estabilidade contratual e salarial, a nível da formação e a nível da potencialização das competências e das qualificações. Procura-se nesta pesquisa explorar em que medida um modelo de gestão de tipo mercantil, caracterizado pelo recurso sistemático ao trabalho temporário e flexibilidade quantitativa, prevalece no setor, ou se pelo contrário, há fatores que criam obstáculos a esse modelo de gestão.

Desta forma, podemos resumir como objetivos principais desta investigação:

- Identificar fatores que influenciam as configurações de relação de emprego e compreender potenciais limites à flexibilidade;
- Compreender a perceção do empregador relativamente aos impactes do modelo de gestão flexível do emprego.

A pesquisa assenta num estudo de caso de empresas nacionais de contact center e procura integrar alguma diversidade setorial. Desta forma, a amostra inclui três empresas de contact center que operam em ramos de atividade diferenciados: saúde, tecnologias de informação e comunicação (TIC) e *outsourcing*³. Os interlocutores privilegiados são os diretores e responsáveis pelos recursos humanos que, através de entrevistas semi-estruturadas, forneceram informações sobre políticas de recrutamento e seleção, contratos de trabalho, remunerações, gestão de competências e desenvolvimento profissional.

O trabalho está organizado da seguinte forma. O *capítulo 1* aborda a temática da flexibilidade laboral, as suas implicações e discussões teóricas e as várias vertentes de estudo desta dinâmica. O *Capítulo 2* procura integrar as dinâmicas de gestão de recursos humanos nas empresas de contact center com a temática da flexibilidade laboral. Discute-se também a evolução dos serviços de contact center nos mercados e a conseqüente evolução dos estudos acerca destas empresas. Este capítulo termina com uma breve análise do panorama dos contact center em Portugal, apoiando-se em dados do Estudo de Diagnóstico e Benchmarking de 2012 (APCC, 2012). O *Capítulo 3* descreve a metodologia do estudo, enquanto o *Capítulo 4* apresenta a análise empírica relativa aos casos estudados, individualmente e a partir de uma análise comparativa que visa ilustrar tendências dominantes e especificidades detetadas. As notas conclusivas são apresentadas e discutidas na parte final deste trabalho.

² Segundo o site da comissão europeia, a *flexisegurança* é uma estratégia integrada para garantir simultaneamente a flexibilidade e a segurança no mercado de trabalho. Procura-se conciliar a necessidade de um força de trabalho flexível com as necessidades de segurança dos indivíduos, ou seja, a confiança de que terão acesso a condições de emprego dignas e não terão de enfrentar longos períodos de desemprego (COM, 2008).

³ Os contact center's de *outsourcing* são centros que servem várias empresas e são subcontrados por estas para realizar operações de contact center, cedendo equipas de trabalho, instalações e os equipamentos.

CAPÍTULO I – A CRISE DA RELAÇÃO LABORAL PADRÃO NA EUROPA – O CAMINHO PARA A FLEXIBILIZAÇÃO

A crise económica que começa a desenhar-se na Europa a partir da finais da década de 60, vem desafiar todas as formas de regulação económica até então postas em prática. O envelhecimento das indústrias de base e o surto de novas indústrias assentes na nova tecnologia e em novos métodos de trabalho vieram pôr em causa as normas de produção e consumo características do *fordismo*, acentuando a concorrência nos mercados. Este cenário gerou também uma nova repartição dos lucros e dos investimentos das empresas, afetando profundamente a relação salarial e a gestão da força de trabalho (Rodrigues, 1987). Consequentemente, nos finais da década de 70, começa a pôr-se em causa o modelo de mercado de trabalho europeu sendo este considerado demasiado rígido e regulamentado.

Esta tendência ligada aos princípios neoliberais acaba por ecoar no seio da OCDE, sendo que são recomendadas à Europa determinadas medidas de flexibilização laboral que tomavam como ponto de partida o modelo de mercado de trabalho americano (Brodsky, 1994), nomeadamente:

- redução dos custos de trabalho, ou seja, flexibilização dos salários;
- redução das relações estáveis de emprego, sendo que se deveriam adaptar essas relações às necessidades de mão de obra;
- promoção de novas formas de organização do trabalho que apelassem à polivalência e à mobilidade funcional.

Estas tiveram como objetivo adaptar o mercado europeu à crescente globalização e difusão das novas tecnologias de informação, já que as empresas passaram a ter de lidar com uma cenário envolvente em constante mudança, tendo de reagir rapidamente às exigências do mercado a fim de manterem a sua competitividade.

Face a esta realidade, geram-se debates acerca dos contornos da flexibilidade laboral na Europa, que se debruçam sobretudo nos impactos das novas formas de organização do trabalho na quantidade e na qualidade do emprego. Destes debates podem distinguir-se duas principais correntes:

- a corrente neoliberal defensora da tendência de flexibilização dos mercados que defende que além de beneficiar a empresa, a flexibilidade laboral beneficia também os trabalhadores, já que a força de trabalho é cada vez mais autónoma e por isso também mais independente. Os indivíduos têm liberdade de gerir o seu próprio trabalho entre clientes e empregadores construindo eles próprios a sua carreira e usando o seu capital humano como ferramenta fundamental. Estabelece-se por isso um equilíbrio de forças no mercado;

- a corrente institucionalista, que se apoia na noção de *mercado interno de trabalho*⁴, associando estas novas configurações a uma certa precariedade, pois os riscos deixam de ser partilhados e são continuamente transferidos para os trabalhadores (Kóvacs, 2006). Estes passam a ficar à disposição das empresas estabelecendo-se uma relação de trabalho de cariz quase mercantil que embora afete os mais jovens e menos qualificados, é estendida a todos (Lane, 1989).

Um dos grandes argumentos da corrente institucionalista é a de que o trabalho se tem tornado cada vez menos um fator fixo e estável já que as regras, procedimentos e arranjos institucionais dos mercados internos perdem cada vez mais importância e deixam de ser a base dos modelos de gestão, sendo que a determinação do tipo de contrato, do tempo de trabalho e do nível salarial passa a ser cada vez mais individualizada.

A expansão das formas atípicas de emprego é um dos reflexos mais evidentes desta tendência. São exemplo os contratos de trabalho a tempo certo, o trabalho temporário, o trabalho independente e ainda os empregos a *part-time*, que evidenciam uma flexibilização no tempo do trabalho (Bosh, 2004; Kóvacs, 2004). Ao nível dos salários, estes adaptam-se também ao tipo de contrato e ao horário de trabalho, dependendo muitas vezes de parcelas variáveis ligadas ao desempenho profissional de cada colaborador e não a um valor fixo e garantido.

Estudos relacionados com a qualidade do emprego como o de Kóvacs (2006), têm vindo a concluir que esta tendência tem afetado profundamente os trabalhadores, evidenciando uma divergência entre suas expectativas e a evolução das políticas de emprego, que são associadas a uma certa precariedade. A este tipo de flexibilidade (a chamada *flexibilidade quantitativa*), parece crescer a necessidade de uma *flexibilização qualitativa*⁵ assente na polivalência e na rápida adaptação dos colaboradores a novos contextos que acompanhem a tendência cada vez mais *just-in-time* da produção (Carnoy, Castells & Benner, 1997).

⁴ Os mercados internos de trabalho (*internal labour markets*) constituem unidades administrativas em que a alocação do trabalho e as políticas salariais são definidos por determinadas regras e procedimentos que resultam das características do próprio negócio e ainda de determinados hábitos e costumes que influenciam as relações de trabalho. Distingue-se do mercado de trabalho externo porque mais de que uma realidade económica o mercado de trabalho interno é também uma realidade social. (Bosworth, D., Dawkins P., Stromback, T, 1996).

⁵ Segundo Kóvacs (2006) a *flexibilidade quantitativa* diz respeito à variação do volume de emprego, dos salários, dos horários e do local de trabalho, enquanto que a *flexibilidade qualitativa* está associada a uma rápida adaptação dos indivíduos e da empresa em geral às novas exigências de mercado através da polivalência das qualificações, novos perfis profissionais, práticas de gestão participativas.

AS VÁRIAS VERTENTES DE ESTUDO DA FLEXIBILIDADE LABORAL

Partindo da ideia generalizada de que a um ritmo mais ou menos acelerado as relações laborais têm vindo a tornar-se mais flexíveis e desregulamentadas, surgem vários estudos que vão procurar perceber na prática as configurações e os impactos da flexibilidade laboral tanto a nível dos países como a nível das empresas.

É o caso dos estudos de Lane (1989), Kóvacs (2006) ou Auer&Cazes (2000) que procuram avaliar a evolução da flexibilidade laboral em países específicos procurando traçar tendências. Kóvacs (2006) cujo estudo se centra no mercado laboral português, deteta uma crescente proliferação de formas de trabalho flexíveis, e procura perceber de que forma os indivíduos lidam com esses modelos de trabalho através de um rol de entrevistas. Concluiu que existe um desencontro entre as expectativas dos indivíduos e a evolução das políticas de emprego, associando-as a uma certa precariedade. No entanto concluiu também que a flexibilização laboral pode tomar diferentes configurações de empresa para empresa e até dentro de uma mesma empresa, acabando por traçar um quadro conceptual onde distingue as várias configurações possíveis.

Auer&Cazes (2000) procurou fazer o inverso e avaliar a evolução da estabilidade do emprego (*job tenure*) nos mercados dos principais países industrializados (Europa, Japão e EUA). Chega à conclusão de que a flexibilidade laboral se processa de uma forma lenta e não põe em causa as relações de emprego estável nos mercados dos países em estudo, admitindo no entanto a hipótese da segmentação do mercado de trabalho entre um “centro” marcado por relações de trabalho mais estáveis e uma “periferia” mais sujeita a formas de emprego flexíveis. Contudo os autores desvalorizam a ideia de precariedade associada à flexibilização dos mercados já que consideram que a criação de políticas sustentáveis ao nível institucional permite atenuar os seus efeitos negativos para os que estão na “periferia”.

Estes estudos parecem sugerir que embora se possa admitir que as formas flexíveis de emprego tenham aumentado a sua expressão sobretudo ao nível europeu, não podemos ainda considerar que estejam totalmente ancoradas à simples “compra e venda” de trabalhadores no mercado. Fatores como a natureza das atividades económicas, o tipo de mercados a que respondem, o tipo de funções ou os níveis de qualificação e competências exigidos para cada função parecem fazer variar o nível de flexibilização laboral que lhes está associado, sendo que esta pode pender para a flexibilização quantitativa ou para a flexibilização qualitativa.

CAPÍTULO II – O CONTEXTO DOS CALL CENTER NO PANORAMA DA FLEXIBILIDADE LABORAL

Os contact centers são centros de operações de vendas e atendimento ao cliente e existem numa vasta gama de mercados, produtos e indústrias. Os seus serviços assentam essencialmente no uso de novas tecnologias, o que conduz muitas vezes a uma gestão bastante flexível dos recursos humanos, recorrendo-se frequentemente a formas atípicas de emprego ou ao trabalho temporário. (Balt, Holman & Holtgrewe, 2007).

Até a um certo período, grande parte dos estudos acerca da organização do trabalho em contact center centram-se em avaliar a qualidade do emprego neste setor, focando sobretudo a visão dos colaboradores e mais especificamente o impacto emocional que o trabalho em contact center detém sobre estes. Os seus resultados evidenciam que este tipo de trabalho está associado a uma certa monotonia e a um elevado nível de stress, que na maior parte das vezes não é compensado com bons salários ou boas perspetivas de carreira, influenciando o nível de comprometimento dos colaboradores com as organizações e os seus níveis de insatisfação. Estes fatores acabam por justificar a elevada imagem de rotatividade e externalização de recursos humanos que está associada a estas empresas (Z. van der Aa, Bloemer & Henseler, 2012; Zapf, Isic, Bechtoldt & Blau, 2003).

A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS DE CONTACT CENTER E A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS NO SETOR

Nos últimos anos e sobretudo na última década, os serviços de contact center têm vindo a ganhar uma importância nos mercados de consumo e no meio empresarial. Não só a afluência a estes serviços aumentou a larga escala, como também se assistiu à sua diversificação, bem como das tecnologias e softwares utilizados (APCC, 2012). Este cenário justificou a evolução do termo *call center* para *contact center*, já que não se trata só de atendimento através do telefone, mas também através de outros canais de atendimento como o fax ou o email. Além das clássicas funções *inbound*, que têm como objetivo a resolução de problemas ao cliente, o trabalho em contact center envolve hoje mais funções *outbound* que têm em vista a fidelização do cliente e assentam fortemente em capacidades comerciais e de negociação.

Consequentemente, o interesse na dinâmica deste setor aumentou. Os estudos evoluem para a avaliação do lado do empregador, procurando perceber de que forma as empresas têm vindo a lidar com a crescente concorrência e necessidade de diferenciação no mercado, e como estão a valorizar estes serviços. Alguns estudos consideram que é preciso uma melhoria significativa das condições de trabalho oferecidas aos colaboradores. Melhorias essas que passam por melhores salários, maior estabilidade a nível contratual e mais formação profissional. Essas melhorias acabarão por assegurar a qualidade do serviço oferecido, já que contribuem para a satisfação dos colaboradores e para níveis

de comprometimento organizacional⁶ superiores (Martin & Lynn, 1989; Van der Aa, Bloemer & Henseler, 2012).

A ideia de que existe um padrão homogêneo relativo ao trabalho em contact center e aos modelos de gestão de recursos humanos nestes serviços começa por isso a ser posta em causa, motivando o surgimento de uma série de estudos que procuram perceber quais os fatores que influenciam essa gestão e culminam em algumas especificidades setoriais.

Em Holman, Batt & Holtgrewe (2007), Jaarsveld, Kwon & Frost (2009) e Batt & Noahara (2009) encontramos uma distinção entre economias coordenadas e economias mais liberalizadas no que toca à gestão da força de trabalho nos contact centers, com enfoque na rotatividade dos trabalhadores e na flexibilização salarial. O objetivo é verificar até que ponto os fatores institucionais têm peso nesta dinâmica. Conclui-se que nas economias mais liberalizadas, onde a negociação é realizada ao nível da empresa, se verifica uma maior flexibilização da força de trabalho e por isso um maior nível de rotatividade de colaboradores, bem como maiores níveis de desigualdade salarial.

Mas os estudos não se limitam a comparar tipos diferentes de sociedades, mas também diferentes países dentro de um mesmo grupo, chamando a atenção para outros fatores internos e não tão evidentes, que influenciam igualmente o nível de externalização e flexibilização da força de trabalho.

Holman, Batt & Holtgrewe (2007), são autores do relatório resultante de um projeto de investigação internacional que procurou caracterizar o setor dos contact center em cerca de 20 países⁷. O objetivo principal foi perceber se o setor seguia um padrão global ao nível das políticas de gestão ou se pelo contrário se verificavam diferenças entre os países e entre as empresas. Este relatório revela que a gestão da força de trabalho e as condições oferecidas aos trabalhadores dependem de fatores como o tipo de organização, a segmentação do mercado de atuação ou o ramo de atividade. Por sua vez estes fatores vão estar ligados a outros como as necessidades e custos de formação ou as competências que são necessárias ao desempenho de funções por parte dos colaboradores. Outros estudos têm-se baseado nesta investigação para estudar fatores isolados e para aplicá-los em países ou empresas específicas. Por exemplo, Sieben et al. (2009) procura relacionar o tipo de tecnologia utilizada com o processo de seleção e formação dos trabalhadores nos contact centers.

⁶ Embora possamos encontrar na literatura variadas definições e teorias relativas ao comprometimento organizacional, para este contexto atentamos na teoria do *comprometimento organizacional afetivo* (Mowday, Porter & Steers, 1985 citado in Martin & Lynn, 1989) que concebe o comprometimento organizacional como um processo em que os colaboradores ponderam a sua relação afetiva com a organização ao nível do seu envolvimento, da sua disponibilidade e da sua identificação com os seus valores. Esta definição é apoiada pela ideia de que maiores níveis de comprometimento organizacional contribuem para um menor *turnover*, já que existe por parte dos colaboradores um desejo de permanecer na organização.

⁷ Os dados sobre os contact centers portugueses não constam neste estudo.

A um nível mais abrangente, procura-se sempre perceber se as empresas pendem para uma flexibilidade quantitativa ou se pelo contrário, pendem mais para uma flexibilidade qualitativa, que aposta na polivalência e na formação contínua dos trabalhadores.

Da análise destes estudos, podem retirar-se algumas conclusões convergentes:

- Há uma diferença entre contact centers internos (*in-house*) e contact centers de *outsourcing*, sendo que os primeiros tendem a oferecer empregos mais estáveis, muito devido às qualificações que são exigidas e aos custos de formação que implicaria dispensar um trabalhador e contratar um novo, sendo este um dos limites à rotatividade dos trabalhadores. Esta tendência afeta também os salários, já que em geral, são os contact centers internos que oferecem melhores salários (Holman, Batt & Holtgrever, 2007; Grip, Sieven & Van Jaarsveld, 2005);

- O tipo de mercado a que as empresas dão resposta também influencia os seus modelos de gestão. A distinção mais genérica é feita entre mercados de pequenos negócios e mercados globais de consumo. As empresas que respondem a mercados de pequenos negócios (*high commitment service*) são habitualmente compostas por colaboradores mais qualificados e por isso mais bem remunerados. Porque nestes mercados as competências e qualificações necessárias implicam mais custos de formação, estas empresas vão também ter um nível maior de retenção de colaboradores. Pelo contrário, serviços que respondem a mercados de consumo globais (*mass service*), tendem a ter colaboradores menos qualificados e por isso níveis de remuneração mais baixos e empregos mais precários. (Grip, Sieven & Jaarsveld, 2005; Batt, 2000);

- O ramo de atividade parece também ter impacto na gestão da mão de obra, na medida que existem diferentes exigências no que toca a competências e qualificações. Por exemplo, os contact centers dos ramos financeiros exigem qualificações e competências mais específicas para o desempenho das funções. Nestes centros há por isso uma maior seletividade e um maior investimento na formação dos colaboradores, o que implica melhores salários e menor rotatividade, devido aos custos de formação. O ramo das telecomunicações é, pelo contrário, um ramo menos exigente a nível de competências e por isso os colaboradores têm acesso a tarefas mais rotineiras e estandardizadas. Há menores investimentos na formação, piores salários, e um elevado nível de rotatividade (Lee, Kwon & Kang, 2007).

Chega-se por isso à conclusão que a realidade do contact center não é uma realidade homogénea e que a flexibilização não é a forma exclusiva de gestão da força de trabalho nestas empresas. Na verdade, a qualidade do serviço e a necessidade de reter o cliente sobrepõe-se muitas vezes à necessidade de reduzir os custos com a mão de obra e, como já foi referido, níveis de compromisso mais elevados parecem ser sinónimo de níveis de desempenho também eles mais elevados (Z. van der Aa, Bloemer & Henseler, 2012).

Consoante os estudos e na generalidade, contact centers que exigem qualificações e competências específicas para assegurar a qualidade e a diferenciação do serviço que prestam ao mercado, apelam muitas vezes a modelos de flexibilidade qualitativa assente na formação e no desenvolvimento profissional. De facto, alguns autores têm chamado a atenção para a incompatibilidade entre a flexibilização da força de trabalho e as necessidades de formação *on job* e polivalência dos trabalhadores (Arulampalam e Both, 1998; Doeringer & Piore, 1985). Constatase por isso, que as competências e as funções que exigem o seu desenvolvimento e mobilização são mais valorizadas no sentido em que correspondem a relações de trabalho mais estáveis e a melhores salários, muito associados à política de meritocracia e incentivos individuais que se desenha em determinadas empresas (Suleman, 2007).

Neste sentido, as competências parecem deter um importante papel como elemento equilibrador do mercado. Será importante por isso perceber neste estudo, quais as competências que são atualmente procuradas pelos serviços de contact center, de que forma estas estão a ser valorizadas e que impacto têm nos modelos de gestão destes serviços.

O SETOR DOS CONTACT CENTER EM PORTUGAL

Grande parte dos estudos que recaem sobre o setor dos contact center em Portugal, e tal como muitos estudos internacionais, ainda se centram muito em medir a qualidade do emprego e o impacto que esta gera ao nível do desempenho e do bem-estar dos colaboradores. Procura-se perceber a posição dos colaboradores em relação ao trabalho e às tarefas que desempenham bem como em relação às políticas de organização do trabalho que as empresas praticam, com enfoque sobretudo nas empresas que subcontratam ou terciarizam os serviços de contact center. A partir daqui sugerem-se políticas que potencializem os recursos humanos, aumentem o seu compromisso organizacional e satisfação com o trabalho e consequentemente a qualidade do serviço prestado.

Contudo, a APCC tem levado a cabo nos últimos 5 anos um estudo de caracterização e *benmarching* do funcionamento dos contact centers em Portugal. Este estudo, consegue-nos fornecer um panorama transversal, objetivo e atual do setor, bem como perceber as suas principais tendências de evolução. O objetivo deste estudo, é, segundo o seu prefácio:

“(…) a caracterização deste setor, analisando não apenas as melhores práticas e os principais indicadores, mas também o máximo de realidades e de resultados, independentemente da dimensão das Operações.” (APCC, 2012, pp.8).

Os dados são recolhidos através de inquéritos enviados às empresas associadas, que representam diferentes setores de atividade, nomeadamente a banca, as telecomunicações e os seguros. Pretende-se analisar indicadores relativos à atividade dos contact centers no geral, bem como relativos à sua política de recursos humanos dentro os quais se incluem a análise da rotatividade e retenção dos colaboradores.

O estudo regista também o testemunho das empresas em relação a questões abertas centradas no posicionamento e na qualidade dos contact centers em Portugal. Atualmente a APCC conta com um total de 52 empresas associadas, que representam 12 setores de atividade diferenciados.

No último estudo, publicado em 2012 e que reflete a atividade dos contact centers em 2011, a APCC contou com a participação de 58 empresas. Resumidamente, os resultados deste estudo permitem concluir que face à multiplicação de serviços de contact center e perante a sua crescente importância, existe uma preocupação generalizada em aumentar a qualidade do serviço ao cliente, enfrentando o desafio de o fazer através de uma estratégia de baixo custo que permita lidar com as crescentes incertezas dos mercados. Essa necessidade tem conduzido a uma redução clara da rotatividade dos colaboradores ao longo dos anos, a favor de políticas de formação profissional e oportunidades de carreira dentro e fora dos serviços de contact center.

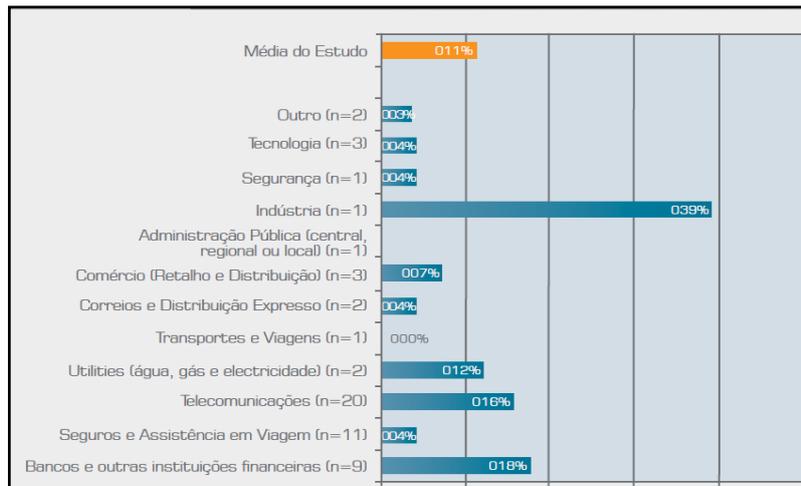
Por outro lado, as evoluções dos indicadores em relação a anos anteriores evidenciam que este serviço é cada vez mais importante para as empresas, o que tem vindo a profissionalizar os cargos existentes nesta área, contrariando algumas ideias pré concebidas que associam o trabalho em contact center à mercantilização da força de trabalho e à precariedade.

De seguida analisaram-se com mais detalhe alguns dos indicadores mais relevantes do estudo, cujos dados já surgem devidamente tratados a nível estatístico e em forma de gráficos de tendências. Além da versão mais recente, foi efetuada uma pesquisa a estudos anteriores a fim de perceber a evolução dos indicadores, de forma a poder traçar-se um cenário de evolução.

1. Índice de Rotatividade - Segundo o estudo, as duas grandes tendências dominantes do funcionamento dos contact center são por um lado, a redução clara da rotatividade e, por outro, a maior preocupação em reter os colaboradores, dando-lhes formação e oportunidades de carreira em outras funções dentro das empresas. A análise dos dados revela que a um nível generalizado a rotatividade apresenta valores médios de 11,25%, bastante baixo em relação ao que seria expectável para estes serviços.

(gráfico na página seguinte)

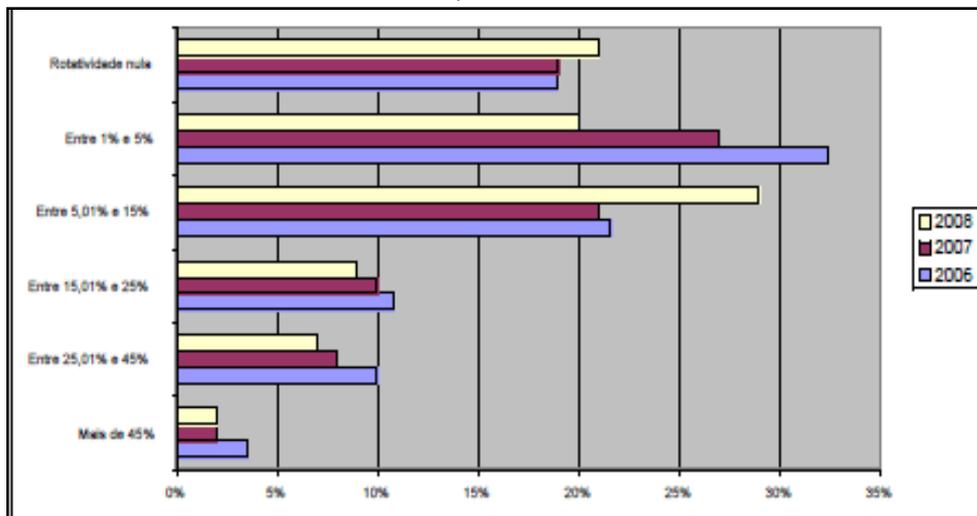
Gráfico 2.1– Taxa Anual de Rotatividade dos por Setor de Atividade – dados de 2011



Fonte: Estudo Diagonóstico e Benchmarking (APCC,2012)

A tendência de diminuição da rotatividade é reforçada quando analisamos dados de estudos anteriores. Fazendo um balanço dos anos de 2006, 2007 e 2008, vemos que os índices de rotatividade tiveram uma tendência decrescente para praticamente todos os intervalos, aumentando também a quantidade de empresas que apresentam um índice de rotatividade nulo.

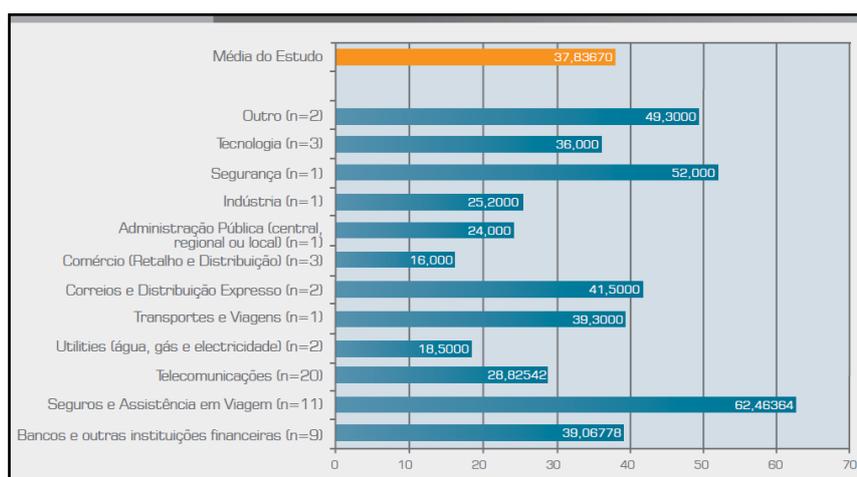
Gráfico 2.2 - Índice de rotatividade de operadores (%) – balanço de 2006,2007 e 2008



Fonte: Estudo Diagonóstico e Benchmarking (APCC,2008)

Os dados acerca da rotatividade são complementados com os dados relativos à antiguidade dos operadores. Em média os operadores revelam uma antiguidade de 37,84 meses, ou seja, aproximadamente 3 anos, o que revela uma certa estabilidade ao nível das operações e mais uma vez contraria as ideias pré concebidas acerca do trabalho em contact center.

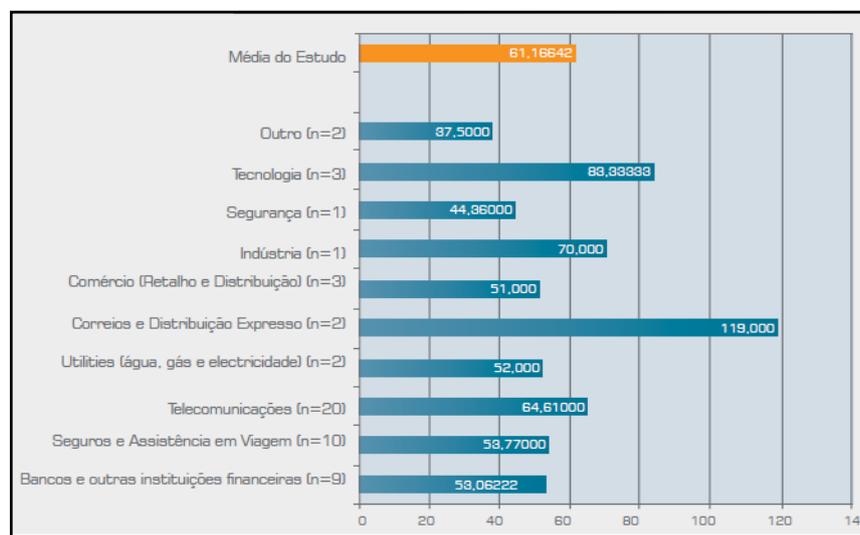
Gráfico 2.3 – Antiguidade média, em meses, dos operadores por setor de atividade



Fonte: Estudo Diagnóstico e Benchmarking (APCC,2012)

2. Formação profissional - Outra das tendências dominantes que acompanha a diminuição da rotatividade e que faz transparecer a maior preocupação com a qualidade do serviço prestado é o aumento das horas de formação. No estudo de 2012, os dados mostram que em grande parte dos setores as empresas dão pelo menos uma semana de formação por ano aos seus colaboradores, sendo que a média de horas de formação anual assenta nas 61 horas.

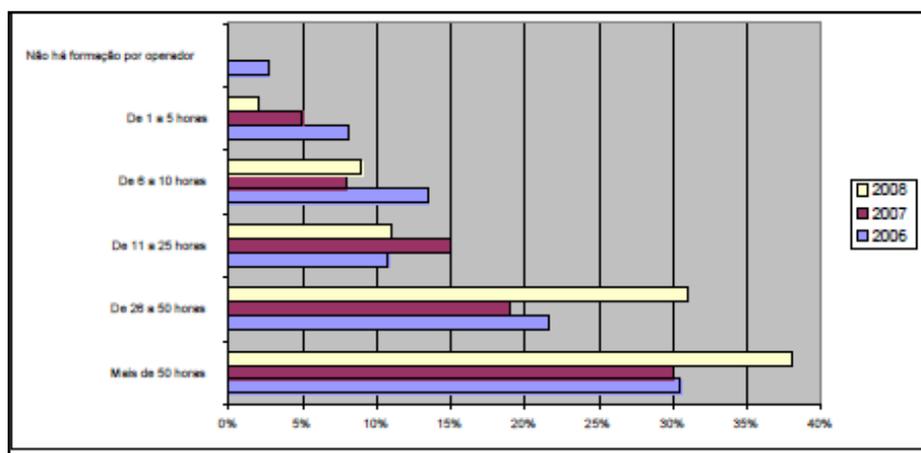
Gráfico 2.4 - Horas de formação anual por operador, por setor de atividade



Fonte: Estudo Diagnóstico e Benchmarking (APCC,2012)

Mais uma vez, se analisarmos os dados de estudos anteriores, vemos que entre 2006 e 2008 houve um acréscimo do número de horas de formação anual, aumentando substancialmente a quantidade de empresas que administram entre 25 e 50 horas de formação, bem como aquelas que dão mais de 50 horas de formação anuais aos seus operadores. Verifica-se também um decréscimo das empresas que apenas oferecem 10 horas de formação anual.

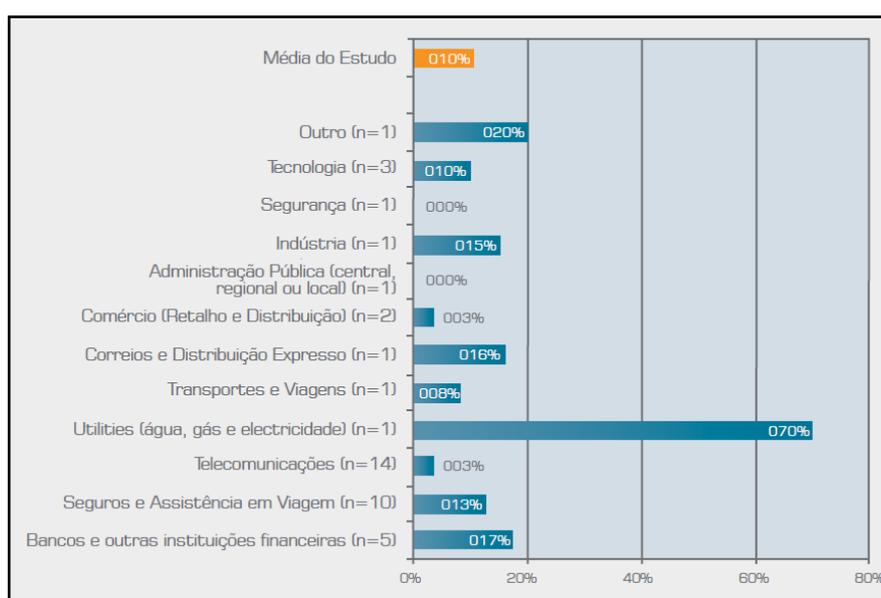
Gráfico 2.5 - Número de horas de formação por operador durante um ano – balanço de 2006,2007 e 2008



Fonte: Estudo Diagonóstico e Benchmarking (APCC,2008)

3. Promoções dos operadores - Outro dos indicadores utilizados e cujos resultados faz sentido analisar é a percentagem de promoções dos colaboradores para outras funções que não a função de operador. Este indicador permite-nos concluir acerca das oportunidades de carreira que estão a ser geradas nestes serviços, indicando-nos se estão a existir esforços de retenção e de aproveitamento das competências dos colaboradores. Analisando os dados de 2012, verifica-se que em média, 10,35% dos colaboradores tem acesso a oportunidades, sendo promovidos para outras posições ou mesmo para outras áreas da empresa. Este resultado revela que existe alguma preocupação em aproveitar as competências dos operadores, e que este é um serviço privilegiado para o recrutamento interno.

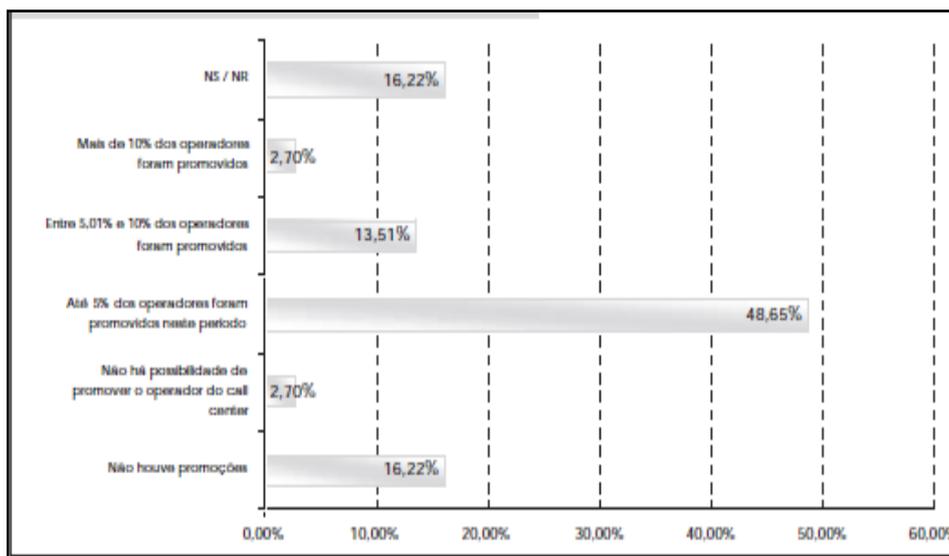
Gráfico2.6 – Promoções de operadores para outras posições, por setor de atividade (%)



Fonte: Estudo Diagonóstico e Benchmarking (APCC,2012)

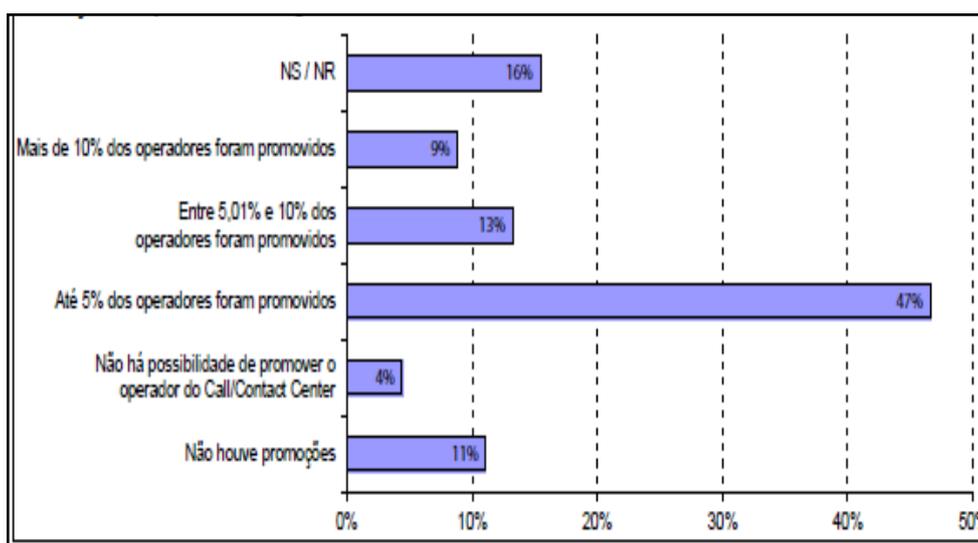
Também ao nível da promoção dos operadores de contact center se pode verificar uma tendência de evolução. Entre o estudo de 2006 e o estudo de 2008 e a um nível generalizado, houve um acréscimo no número de empresas que promovem mais de 10% dos operadores de contact center para outras funções, bem como uma redução de cerca de 16% para 11% da percentagem de empresas que não promoveram qualquer colaborador.

Gráfico 2.7 - Promoção de operadores a outras posições ao ano (%) – dados de 2006



Fonte: Estudo Diagonóstico e Benchmarking (APCC,2007)

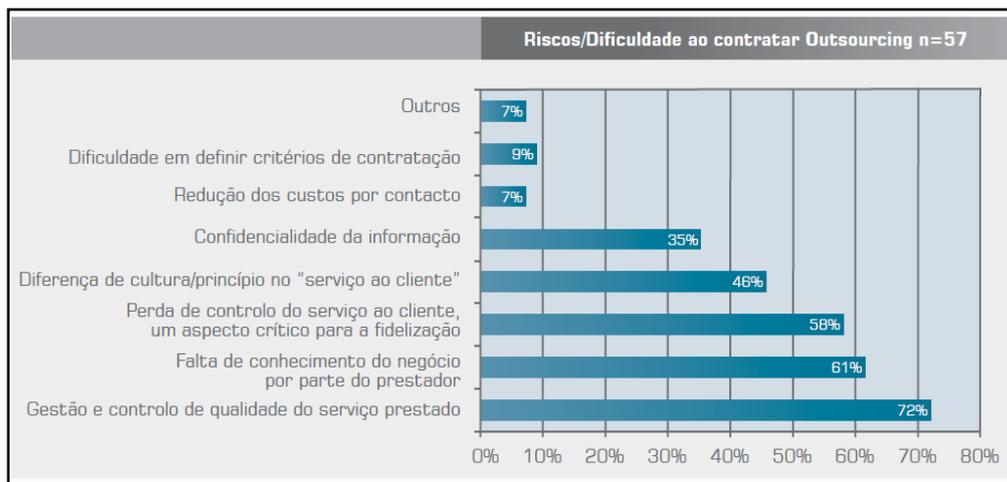
Gráfico 2.8 - Promoção de operadores a outras posições ao ano (%) – dados de 2007



Fonte: Estudo Diagonóstico e Benchmarking (APCC,2008)

4. **Práticas de recrutamento** - Quanto às práticas de recrutamento, o estudo da APCC de 2012, demonstra-nos que a maior parte das empresas recorre ainda ao *outsourcing* para determinadas tarefas, sobretudo para reduzir os custos operacionais. Contudo, a verdade é que reconhecem que existem alguns riscos associados a essa contratação nomeadamente o controlo da qualidade do serviço (72%), a falta de conhecimento acerca do negócio (61%) e também a dificuldade de fidelização do cliente (58%) devido ao afastamento em relação à empresa.

Gráfico 2.9 – Riscos/Dificuldades ao contrata Outsourcing (%)



Fonte: Estudo Diagnóstico e Benchmarking (APCC,2012)

Da análise deste estudo pode então concluir-se que apesar de muitas empresas ainda recorrerem ao *outsourcing* de recursos humanos para preencher as suas necessidades de recrutamento, a rotatividade está claramente a diminuir. Verifica-se também um esforço para uma maior retenção dos colaboradores através do aumento do número de horas de formação e da promoção dos operadores para outras funções e áreas da empresa, evidenciando um aproveitamento das suas competências. Este cenário reflete também a importância que o recrutamento interno começa a ter face aos riscos reconhecidos em contratar operadores em regime de *outsourcing*.

Assim, é relevante constatar de que forma esta tendência se reflete na gestão da força de trabalho sobretudo ao nível da gestão contratual, ao nível dos salários e ao nível das políticas de retenção e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Importa também verificar se estamos perante um cenário de continuidade ou de estabilidade da relação de emprego. A estabilidade implica mais que a sucessiva renovação de contratos a termo, implica a celebração de relações contratuais sem termo, que assegurem ao colaborador alguma segurança no emprego, aproximando-se da relação laboral padrão. Por fim, é pertinente e interessante perceber se determinados fatores específicos das empresas intervêm neste panorama global, fazendo com que o modelo de gestão nos contact centers não seja totalmente homogéneo.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO, AMOSTRA E MÉTODO DE RECOLHA DOS DADOS

Esta investigação recaiu numa metodologia qualitativa, assente no estudo de caso. A escolha dos casos pretendeu abarcar alguma diversidade de setores, para que fosse possível chegar a conclusões válidas tendo em conta a revisão da literatura e a pesquisa bibliográfica, bem como aumentar o potencial de generalização do estudo.

Os serviços de contact center sobre os quais o estudo recaiu provém de três setores de atividade diferenciados, dois serviços internos: um do ramo da saúde e outro do ramo das TIC, e uma empresa de *outsourcing* de serviços de contact center. O serviço do ramo da saúde responde a um mercado global de consumo, enquanto que o serviço de TIC responde a um mercado de pequenos negócios já que os seus clientes são essencialmente empresas, sobretudo do setor bancário. A empresa de *outsourcing* responde simultaneamente a um mercado de negócios e a um mercado de consumo, já que apesar dos seus serviços serem direcionados a empresas, os operadores têm contacto direto com os clientes finais, sendo a sua formação administrada nesse sentido.

A informação empírica foi recolhida através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas. Pretendendo-se focar a visão do empregador, estas entrevistas tiveram como destinatários diretores e responsáveis de recursos humanos dos serviços de contact center. O guião de entrevista centrou-se em oito temas dominantes⁸.

1. Caracterização da empresa – setor, mercado de atuação dimensão e atividades;
2. Caracterização do perfil dos colaboradores – características observáveis e competências procuradas no recrutamento de um colaborador de contact center e sua variabilidade consoante as funções;
3. Caracterização das políticas de recrutamento e seleção – necessidades, meios e técnicas de recrutamento e seleção;
4. Gestão contratual – tipos de contratos celebrados, durabilidade dos contratos e políticas de renovação/revogação contratual;
5. Política salarial - periodicidade, fixação e variabilidade do salário,
6. Rotatividade dos colaboradores – índice de rotatividade e causas que a motivam;
7. Retenção dos colaboradores – políticas de retenção e caracterização do perfil dos colaboradores a reter.
8. Cultura e clima organizacional – avaliação das práticas de comunicação, motivação e desenvolvimento profissional.

Houve ainda a necessidade de incluir duas questões abertas para reflexão, relativas ao futuro do setor e ao futuro da posição de operador de contact center.

⁸ Ver anexo A

ANÁLISE DOS DADOS

Depois da transcrição das entrevistas⁹, os seus resultados foram analisados com recurso a uma análise de conteúdo mista, simultaneamente dedutiva e indutiva. Isto porque apesar de partirmos de algumas preposições de estudo, a análise foi essencialmente exploratória e esteve sempre aberta a novas conclusões e pistas interpretativas, não estando por isso, ancorada a qualquer esquema de hipóteses ou sequer a uma quadro teórico claramente definido. Numa primeira fase, as oito grandes temáticas nas quais assentaram as entrevistas foram transformadas em categorias de análise, a fim de facilitar a interpretação dos dados. Associadas a essas categorias estão sub-categorias e unidades de registo que se baseiam numa análise de conteúdo temática. Para uma melhor contextualização dos temas, foram ainda selecionados trechos da entrevista que ilustram cada unidade de registo¹⁰.

JUSTIFICAÇÃO DA OPÇÃO METODOLÓGICA

A justificação desta opção metodológica prende-se com o facto desta ser uma temática ancorada a uma certa subjetividade difícil de apreender apenas através de dados quantitativos, exigindo uma metodologia de investigação que nos permite uma análise acerca do “como” e o “porquê” dos fenómenos (Quivy & Campenhoudt, 2005). Pretende-se por isso perceber de que forma a realidade que os dados quantitativos nos demonstram se manifesta no dia a dia das empresas e sobretudo nos seus modelos e políticas de recursos humanos.

Assim, embora o grosso do estudo siga uma metodologia qualitativa e como demonstrado no capítulo anterior, recorreu-se à análise de dados quantitativos secundários, já devidamente tratados estatisticamente, como são os estudos de *Diagnóstico e Benchmarking* publicados pela ACCP nos anos de , 2007, 2008, 2010 e 2012.

⁹ Ver Anexo B,C e D.

¹⁰ Ver Anexo E,F e G.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

Este capítulo dedica-se à análise, descrição e comparação das empresas que foram objeto de estudo de caso. A análise empírica incide, num primeiro momento, na caracterização de cada empresa e, posteriormente desenvolve-se uma comparação entre os três casos.

CASO 1 – CONTACT CENTER DA ÁREA DA SAÚDE

Caracterização da empresa

O primeiro caso estudado (CASO 1) é um serviço de contact center que pertence a uma empresa privada do ramo da saúde, atuando por isso no mercado de consumo. É um serviço composto por 158 colaboradores que realizam tarefas de logística com carácter *inbound* e *outbound*. O serviço de contact center, embora seja interno opera num espaço exterior à empresa mãe, funcionando 24 horas, todos os dias do ano. Contudo, os colaboradores são maioritariamente recrutados diretamente ou internamente.

Recrutamento e seleção

O recrutamento é feito em duas situações dominantes: quando há saídas de trabalhadores da empresa em casos de não renovação contratual e por outro lado, em casos mais pontuais, como licenças de maternidade ou acidentes de trabalho. Nesta última situação, recorre-se geralmente à contratação de trabalhadores temporários.

O recrutamento é efetuado através da recolha das candidaturas espontâneas ou, e na maior parte das vezes, aposta-se na referência interna por parte de operadores ou supervisores, tendo esta modalidade grande peso nas fontes de recrutamento.

Perfil dos colaboradores

A nível das características observáveis, não existem exigências quanto ao género ou sequer à idade do colaborador. A nível da formação é necessário o 12º ano de escolaridade, não sendo por isso exigida qualquer área de estudo específica, nem experiência na função. No entanto, a maior parte dos colaboradores possuem formação superior, sendo que esta abarca várias áreas de estudo. Quanto às competências procuradas destacam-se sem dúvida as competências comunicacionais e linguísticas, nomeadamente a nível do inglês. São exigidas também algumas competências organizacionais como a capacidade de polivalência e proatividade.

Gestão contratual

Todos os colaboradores que entram no serviço completam um ciclo de três contratos a termo certo, dois deles com duração de seis meses e um deles com a duração de um ano. Ao fim desse período de dois anos, todos os colaboradores que revelarem um trabalho de qualidade são integrados na empresa com um contrato sem termo, passando por isso para os quadros. Se, no entanto, existirem algumas dúvidas em relação à retenção do colaborador, é possível celebrar um contrato de renovação extraordinária que não pode ir além do período de um ano. Quanto aos trabalhadores temporários que são contratados pontualmente, existe a possibilidade de também estes integrarem o serviço como trabalhadores internos, havendo na empresa vários casos em que isso aconteceu.

Salários

O salário é mensal e é fixado pela tabela salarial do mercado. Quanto aos prémios ou incentivos, existe apenas um prémio mensal que é distribuído pelas equipas de trabalho consoante o alcance de determinados objetivos de atendimento, referindo-se por isso ao desempenho global e não individual.

Rotatividade dos colaboradores

Segundo a diretora do serviço, a rotatividade de operadores é cada vez mais baixa, tendo vindo a decrescer ao longo do tempo. Embora também existam casos em que os contratos não são renovados devido a insatisfação com a performance, a maior parte dos colaboradores que abandonam o serviço fazem-no voluntariamente, devido a ambições pessoais geralmente relacionadas com busca de novas oportunidades profissionais em outras áreas ou procura de melhores salários. De fato, o baixo nível salarial é apontado como uma das razões mais fortes para a rotatividade que ainda existe no serviço.

Retenção dos colaboradores

A par do baixo índice de rotatividade, existe um elevado índice de retenção e este verifica-se sobretudo ao nível dos colaboradores com mais idade, já que são estes que se mantêm mais estáveis nos seus postos de trabalho. Tal como já referido, existe também a possibilidade de reter os colaboradores que são contratados temporariamente. Quanto ao perfil de colaborador a reter, estes têm de mostrar coerência na sua performance, revelar qualidade no atendimento ao cliente, serem polivalentes, terem uma boa relação com os seus colegas e dedicarem-se à empresa.

Cultura e clima organizacional

Existe uma grande preocupação com a transparência e a comunicação entre as hierarquias, procurando-se sempre cultivar uma proximidade entre diretores, supervisores e operadores. Há também o cuidado de dar algum feedback às equipas de trabalho em relação aos seus objetivos e resultados. Também em casos mais delicados como são os casos de não renovação contratual, existe a preocupação de falar abertamente com o colaborador em causa, explicando-lhe as razões de tal decisão e dando-lhe oportunidade de exprimir a sua opinião. Esta política acaba por gerar um bom ambiente de trabalho, sendo esse um fator determinante para a motivação e satisfação dos colaboradores.

Quanto à progressão e desenvolvimento de carreiras, é prática corrente aproveitar e potencializar as competências e qualificações, que como já foi referido são oriundas de diversas áreas de estudo. É comum a abertura de oportunidades para os operadores em outros departamentos da empresa, existindo vários casos em que são chamados a desempenhar outras funções, consoante as suas capacidades. Esta política acaba por ser bem sucedida porque a empresa consegue aproveitar da melhor forma a diversidade de competências existentes e os colaboradores mantêm-se motivados, quebrando a monotonia e a rotina.

Desafios e futuro dos contact center

Os maiores desafios referidos prendem-se com a gestão de pessoas e a motivação dos colaboradores, sendo esse classificado como um desafio constante já que a motivação é apontada como essencial para a excelência e a qualidade dos serviços oferecidos. O combate à concorrência e à diferenciação são outros dos desafios apontados.

Quanto ao futuro dos contact center, é destacada a importância crescente da profissão de operador, sendo esta classificada como uma profissão de futuro, já que se vê o ramo dos contact center como um ramo em crescimento num mercado cada vez mais saturado. Além disso, a diretora deste serviço alega também que as empresas valorizam cada vez mais os contact centers, pois o seu serviço é preponderante para a fidelização do cliente. Consequentemente, as exigências em relação ao perfil dos colaboradores tornam-se superiores, bem como a necessidade de reter os melhores a fim de garantir o melhor serviço possível.

CASO 2 – CONTACT CENTER DA ÁREA DAS TIC

Caracterização da empresa

O segundo caso (CASO 2) é um serviço de contact center pertencente a uma empresa privada que opera no setor das TIC, atuando num mercado dos negócios, já que os seus clientes são maioritariamente empresas e entidades, embora por vezes o contacto seja também efetuado com

clientes finais. É um serviço composto por 28 colaboradores e centra-se sobretudo em tarefas *inbound*.

Existem três principais linhas de atendimento: uma linha de atendimento mais geral, uma linha de atendimento exclusiva a entidades e empresas e uma terceira linha dedicada a assuntos mais específicos que não conseguem ser resolvidos em primeira linha. Os operadores que operam nesta última têm de ter um conhecimento transversal de todos os serviços. A primeira linha é a única que está disponível 24 horas e por isso o trabalho é organizado em turnos. As restantes linhas trabalham num horário fixo compreendido entre as 9 e as 19. Este serviço opera dentro das instalações da própria empresa, sendo que os operadores são internos, recorrendo-se ao trabalho temporário muito esporadicamente. Além dos cargos de operador, existem dois supervisores que se dividem na liderança das equipas.

Recrutamento e seleção

O panorama relativo às necessidades de recrutamento é muito semelhante, destacando-se apenas as oportunidades de recrutamento interno que são abertas a qualquer colaborador do contact center e o facto do recurso ao trabalho temporário ser efetuado em casos muito pontuais, tendo esta forma de recrutamento muito pouca expressão e actualmente ser praticamente inexistente. Também neste caso o recrutamento é efetuado através das candidaturas espontâneas, anúncios internos e anúncios externos, publicados no site e na imprensa.

Perfil dos colaboradores

As exigências quanto à formação são superiores, já que na maior parte das vezes é exigida formação superior em áreas específicas como a economia, a informática e a engenharia. Existe ainda a preferência por trabalhadores mais jovens para ocuparem as posições da primeira linha de atendimento, que funciona por turnos. Esta exigência é sobretudo associada ao elevado nível de stress e resistência física e psicológica que este trabalho exige. A nível das competências são referidas mais uma vez as competências comunicacionais tais como a dicção, a capacidade de síntese e objetividade. São também muito valorizadas as competências linguísticas ao nível do inglês e de uma terceira língua. São ainda destacadas algumas competências organizacionais como a autonomia, a polivalência e a capacidade de resistência ao stress.

Gestão contratual

Todos os colaboradores começam com um contrato a termo de um ano, sendo a única exceção os contratos dos trabalhadores temporários, cujo recrutamento é muito pontual como já analisámos. Este contrato pode ser renovado por duas vezes, existindo ainda a possibilidade de um contrato de renovação extraordinária anual. É de destacar que devido ao período de adaptação ser considerável (pelo menos 3 meses), o primeiro contrato é geralmente sempre renovável. No total, o colaborador

pode estar sujeito ao regime de contrato a termo até um período máximo de 3 anos, altura a partir da qual é integrado nos quadros da empresa.

Salários

Neste caso, o salário é também mensal, mas superior à tabela salarial do mercado, já que é fixado por acordo coletivo de trabalho. Tal como no CASO 1, existe ainda um prémio mensal de produtividade que depende do alcance de determinados objetivos de atendimento, refletindo o esforço das equipas de trabalho. Destaca-se ainda a existência de algumas regalias como subsídios escolares para os colaboradores com filhos. O salário não varia consoante a antiguidade. A sua eventual variação está associada à renegociação das condições de contratação coletiva.

Rotatividade dos colaboradores

O nível de rotatividade é baixo e só em casos muito excecionais em que o colaborador não consegue corresponder ao que é esperado, a sua integração não é feita. A pouca rotatividade existente está associada à eventual contratação de colaboradores temporários ou à decisão própria e voluntária dos colaboradores, geralmente relacionada com ambições profissionais em outras áreas do mercado de trabalho, não havendo ainda conhecimento de colaboradores que tenham saído para integrar outros serviços de contact center.

Retenção dos colaboradores

O índice de retenção dos colaboradores é elevado. Contudo é ressalvado que há uns anos, a integração nos quadros era um processo mais rápido e que hoje pode demorar até três anos. O tempo de adaptação, os custos da formação e a necessidade de estabilidade do serviço, são algumas das razões apontadas para este esforço de retenção. No CASO 2 o perfil de colaborador a reter acrescenta às competências comunicacionais e linguísticas, qualidades como a humildade, a persistência, o espírito de equipa e a capacidade de organização e de resolução de problemas. Também neste caso é referida a possibilidade de integração na empresa dos trabalhadores temporários que pontualmente contratam. De facto, segundo a entrevistada, das poucas vezes que recorreram a essa forma de recrutamento, alguns dos colaboradores temporários integraram o serviço como trabalhadores intrínsecos.

Cultura e clima organizacional

A comunicação e a transparência ao nível do serviço é considerada razoável, admitindo-se no entanto, que poderia haver um melhor levantamento das necessidades dos colaboradores, nomeadamente ao nível da formação profissional, já que a formação acontece maioritariamente no decurso das funções e não formalmente. Existe também uma falha ao nível do *feedback* que é dado

aos colaboradores no que toca aos resultados do seu trabalho, o que por vezes afeta a sua motivação, ainda que até agora isso não se tenha refletido ao nível da performance. Ainda assim, na maioria dos casos procura-se perceber as razões da desmotivação e encontrar uma solução adequada. Outro fator importante para combater a desmotivação é a constante aprendizagem a que os colaboradores estão sujeitos, devido à própria evolução e transformação dos produtos oferecidos pela empresa. Há ainda um grande respeito pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do colaborador.

Desafios e futuro dos contact center

Além do combate à concorrência é referido um outro desafio preponderante que se coloca ao ramo dos contact center: evitar os efeitos negativos da especialização que segundo a entrevistada vai ser uma evolução natural desta profissão. Chama por isso a atenção para a importância da rotatividade e mobilidade de funções no serviço, que motivem uma constante aprendizagem. Assim, a especialização e a cada vez maior profissionalização da função são apontadas como as tendências mais marcantes do futuro dos contact center

CASO 3 – EMPRESA DE OUTSOURCING DE SERVIÇOS DE CONTACT CENTER

Caracterização da empresa

O terceiro e último caso (CASO 3) trata-se de uma empresa de outsourcing de serviços de contact center . Além de diversos serviços *inbound* e *outbound*, a empresa disponibiliza também equipas de trabalho para serviços de contact center de outras empresas e por outro lado, instalações e equipamentos. Esta empresa é propriedade de uma outra empresa mãe, sendo no entanto independente na sua operação e gestão de recursos humanos. Trabalham nesta empresa cerca de 130 colaboradores entre operadores e supervisores. Além dos trabalhadores internos, é frequente o recurso a trabalho temporário mediante as necessidades relacionadas com as diversas campanhas que são requisitadas pelas empresas clientes.

Recrutamento e seleção

O recurso ao recrutamento é feito consoante as necessidades relativas às campanhas que estejam a vigorar no momento e também quando existe a necessidade de enquadrar colaboradores nos quadros da empresa. No primeiro caso, atualmente o recrutamento é feito externamente e geralmente recorre-se ao *outsourcing*, já que se trata de preencher necessidades temporárias. No segundo caso o recrutamento é feito internamente e só em última instância que recorre ao recrutamento externo direto.

Perfil dos colaboradores

O nível educacional exigido é o 12º ano. Não existe exigências quanto à idade ou ao género, mas assume-se uma preferência por candidatos que já possuam alguma experiência ao nível do trabalho em contact center. Quanto às competências, de uma forma geral, destacam-se também as competências comunicacionais, sobretudo a dicção, a clareza na voz e a capacidade de resposta ao cliente. No entanto, para determinadas campanhas *outbound* como as vendas ou a recuperação de clientes, são ainda exigidas algumas competências ao nível comercial tais como a capacidade de negociação e persuasão. Também neste caso a autonomia e a capacidade de polivalência são destacadas como competências organizacionais essenciais.

Gestão contratual

No CASO 3, os colaboradores iniciam sempre com um contrato a termo, cuja duração vai depender do tipo de campanha para a qual são recrutados, sobretudo ao nível dos colaboradores recrutados em *outsourcing*. Porém, tem vindo a verificar-se alguma continuidade neste tipo de recrutamento, já que os mesmos colaboradores temporários, acabam por integrar as equipas deste serviço várias vezes. Tal como no CASO 2 e no caso dos trabalhadores internos, estes contratos a termo podem ter uma duração máxima de 3 anos, sendo que a partir desse período o colaborador integra os quadros.

Salários

O salário é também mensal, fixado pelo mercado e igual para todos independentemente do tipo de campanha, variando apenas consoante as horas de trabalho prestadas. Além do salário base, existem prémios de produtividade relativos a algumas campanhas, sobretudo as comerciais, cujo prémio vai depender do volume de vendas. Geralmente este prémio é individual. Também neste caso não existe diuturnidades.

Rotatividade dos colaboradores

O índice de rotatividade é superior devido à contratação frequente de trabalhadores em regime de *outsourcing*. No entanto, a nível dos trabalhadores internos a rotatividade é cada vez mais baixa e tal como nos restantes casos, na maior parte das vezes são os colaboradores que voluntariamente saem da empresa, normalmente aceitando outros desafios profissionais.

Retenção dos colaboradores

Existe um grande interesse por parte da empresa em reter os seus colaboradores, sendo política comum passar os trabalhadores internos aos quadros, havendo mesmo pessoas que já estão na

empresa há mais de 15 anos, uma média de antiguidade relativamente elevada para o panorama dos contact center. Mesmo ao nível dos trabalhadores temporários e como já foi referido acima, existe um esforço de continuidade na contratação dos mesmos colaboradores, a fim de conferir alguma estabilidade ao serviço, existindo mesmo casos em que os trabalhadores temporários acabaram por se tornar trabalhadores internos. Quanto ao perfil ideal de colaborador ideal são apontadas as competências comunicacionais e linguísticas como sendo essenciais, acrescentando-se o espírito de equipa e a disponibilidade e dedicação à empresa.

Cultura e clima organizacional

No CASO 3, a *intranet* funciona como uma via para a comunicação privilegiada. Os colaboradores têm acesso às mais recentes notícias e comunicados, bem como a todo o seu sistema de avaliação, havendo clareza quanto aos objetivos a atingir. Além disso, no momento da comunicação da avaliação é sempre convocada uma reunião pessoal com o colaborador, a fim deste conhecer o feedback da empresa em relação à sua performance, podendo dar a sua própria opinião em relação ao seu trabalho.

Tal como no CASO 1, procura-se cultivar um ambiente de trabalho familiar, havendo uma boa relação entre colegas e entre hierarquias. Por outro lado, a diversidade de serviços oferecidos está ancorada a uma rotatividade constante de funções que evita que o trabalho se torne repetitivo e monótono, o que contribui muito para a satisfação e motivação. Também neste caso se procura aproveitar as competências dos colaboradores para outros departamentos, como é o caso dos recursos humanos ou do marketing, havendo por isso abertura em relação à progressão e desenvolvimento de carreiras dentro da empresa.

Desafios e futuro dos contact centers

Além da excelência do serviço e da diferenciação no mercado, o maior desafio apontado é a necessidade de formar constantemente os colaboradores, devido à inovação dos serviços e das tecnologias que lhe estão associadas. Também neste caso, os contact centers são indicados como um ramo cada vez mais preponderante tendo em conta a evolução dos consumidores, que atualmente servem-se muito dos serviços de atendimento no seu quotidiano, seja o telefone, o fax ou o email. Consequentemente, a posição de operador está mais profissionalizada, afastando-se de alguns estigmas de que era alvo há uns tempos atrás e por isso, a exigência com os perfis de competências será tendencialmente maior.

BALANÇO DOS CASOS: ANÁLISE COMPARATIVA

Depois da análise detalhada de cada caso, torna-se necessário fazer uma análise comparativa entre as empresas estudadas. De certa forma estaremos também a verificar se os nossos resultados

se alinham com os estudos que analisámos na revisão bibliográfica, ou se alcançamos novas pistas interpretativas.

Tendências dominantes

A análise dos casos permite-nos afirmar claramente que a relação de emprego e o modelo de gestão de recursos humanos destas empresas tem vindo a sofrer evoluções e a afastar-se dos estereótipos que consideram o trabalho em contact center e a profissão de operador uma profissão precária e pouco qualificada. Sabemos à partida que a rotatividade dos colaboradores parece estar a diminuir, importa questionar que fatores contribuem para esse cenário e como é que essa evolução se reflete nos modelos de gestão.

Em todas as empresas os entrevistados afirmaram a crescente importância das qualificações e sobretudo de determinadas competências para o desempenho da função de operador de contact center. Este parece de facto ser o maior denominador comum, associado à necessidade generalizada de aumentar a qualidade do serviço prestado ao cliente. A concorrência no mercado e a cada vez maior evolução dos serviços oferecidos exige trabalhadores mais competentes e profundamente conhecedores das expectativas e necessidades dos clientes. Não basta possuir boas competências comunicacionais, mas também ter grande capacidade de organização e de ajustamento a diferentes situações. A versatilidade e a polivalência são hoje competências fulcrais para um operador de contact center, o que faz transparecer a própria evolução da profissão.

Isto faz com que os esforços de formação profissional contínua sejam cada vez maiores. Assim sendo, a continuidade e mais do que isso, a estabilidade nas operações é um fator primordial para que estas condições estejam reunidas, o que faz com que a rotatividade e a flexibilização quantitativa do trabalho e da própria força de trabalho deixe gradualmente de ser o modelo de gestão preferencial, a favor de um modelo assente numa flexibilização qualitativa ou qualificante.

Esta tendência vai refletir-se nos modelos de recrutamento e gestão contratual das empresas. Por exemplo, em todas os casos foi referido a cada vez maior preferência pelo recrutamento interno. Não só porque este tem impacto nos custos mas também porque há um maior interesse em dar oportunidades de progressão e desenvolvimento aos colaboradores que já fazem parte das empresas. Ao nível da gestão contratual e embora em todos os casos se admita ao recurso ao trabalho temporário, vemos que em todos existe a possibilidade dos colaboradores terem acesso aos quadros da empresa, celebrando um contrato sem termo e uma relação de emprego assente na estabilidade.

Quanto às perspetivas de futuro do setor todos os entrevistados consideraram que os serviços em contact center serão cada vez mais importantes para o mercado empresarial e de consumo. Tal facto faz com que a gestão das competências e a necessidade de assegurar a qualidade do serviço

continuem a ser desafios constantes, o que conseqüentemente levará a uma profissionalização cada vez mais acentuada da função de operador de contact center, tornando-se esta numa profissão cada vez mais qualificada e bastante afastada da imagem de precariedade a que ainda está associada.

Especificidades setoriais

Contudo, e embora possamos traçar um cenário de evolução dominante, não podemos ignorar que existem diferenças entre os casos estudados e que muitas destas assentam em especificidades setoriais, validando algumas das preposições a que chegámos com a análise de alguns dos estudos internacionais acerca dos modelos de gestão em contact center. Assim, existem fatores que dentro de um cenário de evolução geral, podem influenciar as políticas de recursos humanos e particularmente a maior ou menor estabilidade da relação de emprego.

Recordando o que foi analisado, vimos que o tipo de empresa (interna ou de *outsourcing*), o mercado de atuação e o próprio setor de atividade, parecem fazer variar as condições oferecidas aos colaboradores, sobretudo ao nível dos salários e da estabilidade contratual (Holman, Batt & Holtgreuer,2007; Grip, Sieven & Van Jaarsveld,2005; Lee, Kwon & Kang,2007).

De facto, o CASO 2 é um exemplo dessa realidade. É um serviço interno, que atua num mercado de pequenos negócios e cujo setor de atividade exige qualificações e competências mais específicas, bem como um período de formação e adaptação inicial superior. Conseqüentemente, oferece melhores condições contratuais e salariais aos seus colaboradores. Não só o salário é superior ao fixado no mercado como os contratos a termo iniciais têm uma duração superior (vimos que um colaborador quando integra a empresa tem acesso a um contrato de 1 ano).

O CASO 1, embora seja uma empresa interna, atua num mercado global de consumo e num setor de atividade que exige pouca especificidade ao nível das qualificações e das competências já que as tarefas são de certa forma mais monótonas e repetitivas, conferindo um nível de exigência menor e um menor período de adaptação. Este cenário acaba por se refletir nos salários que como vimos são fixados ao nível dos mercados e segundo os dados da entrevista, este acaba por ser o fator que gera mais desmotivação a nível dos colaboradores. Também as condições contratuais são de certa forma mais precárias já que os contratos a termo têm uma duração inferior ao CASO 2.

O CASO 3 é interessante de analisar já que mistura um pouco as duas realidades. Apesar de atuar também ao nível do mercado empresarial, o facto de recorrer frequentemente ao trabalho temporário e oferecer uma multiplicidade de serviços influencia as condições salariais e contratuais que oferece aos seus colaboradores. Vimos que a duração dos contratos a termo varia consoante a campanha para o qual o trabalhador tenha vindo a ser recrutado e que também neste caso o salário é fixado pelo mercado. No entanto, as exigências ao nível das competências e da própria formação dos colaboradores é ainda relativamente elevada já que para algumas campanhas são preciso competências comerciais específicas. Por outro lado, essas campanhas estão geralmente associadas a prémios de vendas que acabam por recompensar o colaborador pela sua produtividade.

Verificamos então que o cenário que se verifica nos estudos internacionais se aplica também ao caso português e que o mercado de atuação e o setor de atividade das empresas influencia o seu modelo de gestão.

Sistematizando a análise comparativa, podemos considerar que apesar das já referidas tendências dominantes, cada caso estudado corresponde então a uma relação de emprego diferente, consoante as condições contratuais e salariais que oferece:

- Caso 1 – *relação de emprego entre a continuidade e a estabilidade e com condições salariais inferiores* – **TIPO I**

- Caso 2 – *relação de emprego assente na estabilidade e com condições salariais superiores* – **TIPO II**

- Caso 3 – *relação de emprego entre o trabalho temporário e a continuidade com condições salariais superiores* – **TIPO III**

A tabela seguinte especifica as características de cada uma das relações de emprego:

Quadro 4.1 – *Tipos de relações de emprego e suas características*

Gestão Contratual			
	TIPO I – Caso 1	TIPO II – Caso 2	TIPO III – Caso 3
Recurso ao contrato a termo	✓	✓	✓
Duração regular dos contratos a termos	✓	✓	
Renovação do contrato a termo	✓	✓	✓
Celebração de contrato sem termo	✓	✓	✓
Recurso frequente ao trabalho temporário			✓
Recurso esporádico ao contrato temporário	✓		
Integração dos trabalhadores temporários	✓	✓	✓
Gestão Salarial			
	TIPO I – Caso 1	TIPO II – Caso 2	TIPO III – Caso 3
Salário Mensal	✓	✓	✓
Salário de mercado	✓		✓
Salário acima do mercado		✓	
Prémios de produtividade individuais			✓
Prémios de produtividade coletivos	✓	✓	

Fonte: *Elaboração própria*

Vemos assim que as relações de emprego nestes serviços não têm ainda por base a estabilidade na sua aceção clássica, à exceção do CASO 2 que oferece condições de trabalho mais favoráveis, sob influência do seu setor de atividade e das competências específicas que os seus serviços implicam.

Além das condições contratuais e salariais, o facto de em todos os casos existir abertura para a integração dos operadores em outras áreas da empresa e haver também alguma preocupação com a sua motivação e bem-estar no trabalho, indica que a gestão dos recursos humanos nesta área não assenta exclusivamente na lógica de flexibilidade quantitativa da relação de emprego.

CONCLUSÃO

Esta investigação teve como objetivo primordial o de perceber que fatores podem limitar o recurso a uma relação de emprego flexível. A investigação incidiu sobre um setor dos contact centers, onde predomina o modelo de flexibilidade quantitativa, e explora a perspetiva do empregador. Privilegiou-se duas dimensões da gestão dos recursos humanos, a saber, a gestão dos contratos e dos salários. O estudo é de natureza qualitativa, assente em três estudos de caso. Todavia, para compreender a realidade empresarial, a amostra inclui empresas de diversos setores de atividade, designadamente do sector da saúde, das TIC e do ramo do *outsourcing*.

Os resultados do estudo de caso que aqui foi apresentado, mostram-nos que as mesmas condições de mercado que conduziram à flexibilização da atividade destes serviços, parecem agora colocar-lhe alguns limites e motivar uma mudança nos modelos de gestão. Inicialmente estes tinham em vista apenas uma preocupação com a redução dos custos de trabalho e com a maximização dos lucros. Atualmente, os serviços de contact center são cada vez mais importantes para as atividades das empresas já que representam o seu canal de contacto com o cliente final, cuja fidelização depende fortemente da capacidade de diferenciação num mercado cada vez mais concorrencial.

Consequentemente há uma preocupação acrescida com a evolução deste setor que naturalmente influencia os seus modelos de gestão, sendo que passam a ter por base uma preocupação com a qualidade do serviço. A clara diminuição da rotatividade e aumento da antiguidade dos trabalhadores, o aumento dos esforços de formação inicial e contínua e a integração dos operadores de contact center em outras áreas da empresa são tendências globais do setor que nos ilustram essa mudança. Não podemos falar de um regresso à relação laboral padrão já que não estamos perante relações de emprego marcadas pela forte estabilidade e as políticas de flexibilidade quantitativa dão lugar a uma flexibilidade mais qualificante que se apoia muito em práticas de gestão participativas (*high performance work practices*¹¹). Tal facto pode ser verificado nas exigências quanto às competências dos operadores, já que à parte das competências de comunicação e das competências específicas relativas à atividade de cada serviço, em todos os casos foi demonstrada a necessidade das chamadas competências transversais ou *soft skills*, tais como a polivalência, a capacidade de resolução de problemas, a autonomia e a capacidade de trabalhar em equipa.

No entanto, a pesquisa mostrou-nos também que as tendências globais são de facto influenciadas por determinadas especificidades setoriais e que é sobretudo o setor de atividade e o mercado de atuação que influenciam os modelos de gestão. Assim, pode considerar-se que os casos estudados transparecem três relações de emprego diferenciadas:

¹¹ As *High Performance Work Practices* assentam em práticas de gestão que têm em vista aumentar e melhorar a performance dos colaboradores, focadas no *empowerment*, na polivalência e no trabalho em equipa (Sgobbi, 2012);

- uma relação de emprego assente essencialmente em esforços de continuidade, mas oferecendo condições salariais inferiores, verificada num serviço que serve o mercado de consumo e cuja atividade não exige grandes esforços de formação, nem qualificações ou competências específicas;
- uma relação de emprego mais assente na estabilidade contratual e em melhores condições salariais e que se verifica num serviço cuja atividade serve o mercado empresarial e que exige um maior esforço de adaptação e formação inicial e contínua e por isso competências e qualificações mais específicas;
- uma relação de emprego assente essencialmente no trabalho temporário, esta verificada numa empresa de *outsourcing* de serviços de contact center, cuja atividade é claramente marcada pela diversidade de serviços prestados e conseqüentemente necessidades de trabalho temporárias. Contudo, alguns dos serviços assentam na componente comercial, exigindo competências mais específicas e potencializando a oferta de condições remuneratórias mais atrativas.

Tanto ao nível das tendências dominantes como ao nível das especificidades setoriais parece existir um fator comum e transversal que tem vindo a influenciar claramente a relação de emprego praticada nestas empresas: as competências. Tal como nos reportaram os entrevistados quando questionados acerca do futuro do setor e da própria profissão de operador de contact center, esta é uma ocupação cada vez mais profissionalizada e especializada. O operador de contact center já não pode ser visto como um simples “telefonista” cujas funções são repetitivas, monótonas e pouco desafiantes. A ideia de que este é uma atividade pouco qualificada está também a ser ultrapassada. Por um lado, são hoje exigidas ao operador de contact center competências que ultrapassam a esfera comunicacional e relacional e por outro, a crescente proliferação e evolução destes serviços a nível da inovação e da tecnologia exige uma formação profissional constante, *on job*, que se torna incompatível com a instabilidade que a elevada flexibilização e rotatividade dos colaboradores motiva. Conseqüentemente, atividades que exigem um esforço de adaptação maior e que exigem competências e qualificações mais específicas vão permitir a oferta de condições trabalho mais estáveis, ao nível contratual e em alguns casos aos nível salarial.

De facto, alguns autores têm chamado a atenção para a incompatibilidade entre a flexibilização da força de trabalho e as necessidades de formação *on job* e polivalência dos trabalhadores, sendo que as competências parecem contribuir para a manutenção de alguns elementos dos *mercados internos de trabalho* face aos mecanismos externos do mercado, mesmo em contextos onde a relação de emprego pode tender para a flexibilização (Doeringer & Piore, 1985).

Apesar da relevância social e política deste estudo, as conclusões devem ser avaliadas com precaução. Este estudo tem como limitação principal a sua dificuldade de generalização, embora houvesse um esforço de abarcar alguma diversidade dentro do contexto empresarial estudado. Contudo, permitiu abordar uma nova vertente da flexibilidade laboral que pretende afastar-se do debate acerca dos seus efeitos positivos ou negativos para as empresas e os colaboradores, mas antes perspetivar novas formas de gestão que permitem potencializar as suas capacidades num

contexto marcado por crescentes transformações e incertezas. No entanto, muito ainda está por estudar acerca desta temática. Sendo que aqui se focou sobretudo a visão do empregador, será interessante futuros estudos focarem o lado do colaborador nesta nova perspectiva, percebendo quais as razões que atualmente levam os operadores de contact center a manterem-se durante mais tempo nestas empresas. Estes estudos permitiriam perceber se a visão do empregador se reflete também no desempenho do colaborador e nas suas expectativas em relação ao seu trabalho nestas empresas. Por outro lado, seria interessante e pertinente estudar a evolução da função de operador de contact center ao longo do tempo, tendo em conta as funções desempenhadas e as competências exigidas, explorando mais a fundo a tendência de profissionalização desta função.

BIBLIOGRAFIA

- Arulampam, Wiji & Booth, Alison (1998). Training and Labour Flexibility: Is There a Trade-off? , *British Journal of Industrial Relations*, 36 (4): 521-536.
- Auer, Peter & Cazes, Sandrine (2000). The resilience of the long-term employment relationship: evidence from the industrialized countries, *International Labour Review*, Vol.139, Nº 4, pp.379-408.
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2007). Estudo diagnóstico e benchmarking da atividade dos contact centers em 2006.APCC.
Disponível em: <http://www.apcontactcenters.com/estudo/Miolo%20Final%20APCC.pdf>
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2008). Estudo diagnóstico e benchmarking da atividade dos contact centers em 2007.APCC.
Disponível em:
http://www.apcontactcenters.com/destaques/Estudo%20diagnostico%20APCC_Final.pdf
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2010). Estudo diagnóstico e benchmarking da atividade dos contact centers em 2009.APCC.
Disponível em:
http://www.apcontactcenters.com/estudo/Estudo%20APCC_2010_versaodigital.pdf
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2012). Estudo diagnóstico e benchmarking da atividade dos contact centers em 2011
Disponível em: <http://www.apcontactcenters.com/estudo/estudo%202012.pdf>
- Bardin, Lawrence (2004). Análise de Conteúdo, 3ª Edição, Lisboa: Edições 70.
- Batt, Rosemary (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems, *International Journal of Human Resource Management*, 11:3 p. 540-561
- Batt, Rosemary, Holman, David & Holtgrewe, Ursula (2007). The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment, *Report of the Global Call Center Network (US format)*.
- Batt, Rosemary, Holman, David & Holtgrewe, Ursula (2009). The globalization of service work: comparative institutional perspectives on call centers, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.62(4), pp.453-488;
- Bosch, Gerhard (2004). Towards a new standard employment relationship in Western Europe, *British Journal of Industrial Relations*, 42 (4): 617-636;

- Bosworth, Derek, Dawkins, Peter & Stromback, Thorsten (1996). *The Economics of the Labour Market*, England: Addison Wesley Longman Limited, p.253-304;
- Brodsky, Melvin (1994) . Labor market flexibility: a changing international perspective, *Monthly Labor Review*, Vol.117 (11), p.53 (8)
- Capelli, Peter & Rogovsky, Nikolai (1994). New work systems and skill requirements. *International Labour Review*.133 (2): 216-220.
- Carnoy, Martin, Castells, Manuel & Bernner, Chris (1997). Labour markets and employment practices in the age of flexibility: A case study of Silicon Valley. *International Labour Review*. Vol.136.Nº1,pp.27-48.
- Chambel, Maria José, Castanheira, Filipa (2010). *Trabalhar Num Call Center: Dos Mitos à Realidade*, Lisboa:Editora RH.
- COM (2008), *New Skills for New Jobs: Anticipating and matching labour market and skills needs*, CE, EESCCR.
- Côrrea da Silva, Luís (2006) *Relações de trabalho em Call Centers: flexibilidade laboral e novos perfis sócio-ocupacionais em novo cenário de emprego*, Dissertação de mestrado em Sociologia. Porto Alegre:Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Doeringer, Peter & Piore, Michael (1985). *Mercados internos de trabajo e análisis laboral*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Doogan, Kevin (2005). Long-term employment and the Restructuring of the Labour Market in Europe, *Time&Society*,14:65,pp.65-87.
- Figueiredo, Ana Isabel (2011). *A forma de organização do trabalho num contact center e os constrangimentos do "trabalho emocional": estudo de caso*, Dissertação de mestrado em Sociologia, Lisboa: ISCTE-IUL.
- Grip, Andries de, Sieben, Inge & Van Jaarsveld, Daniel (2005). Employment and Industrial Relations in the Dutch Call Center Sector, *Research Centre for Education and the Labour Market*, Faculty of Economics and Business Administration Maastricht University.
- Harney, Brian & Jordan, Claire (2008). Unlocking the black box: Line managers and HRM performance in a call center context, Submission to the *International Journal of Productivity and Performance Management (IJPPM)*, Vol 57, No. 4, pp. 275-296.
- Holman, David, Frenkel, Stephen, Sorensen, Ole & Wood, Stephen (2009). Work design variation and outcomes in call centers: strategic choices and institutional explanations, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol.62 (4), pp.510-534.

- Kóvacs, Ilona (2004). Emprego flexível em Portugal, *Sociologias*, Porto Alegre, Ano 6, Nº1, pp.32-67.
- Kóvacs, Ilona (2005). Emprego flexível: alguns resultados de um projeto de investigação em Kóvacs, I. (org.) *Flexibilidade e Emprego: riscos e oportunidades*, Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, Ilona (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho, *Sociologia, problemas e práticas*, 52:41-65.
- Lane, Christel (1989). From 'Welfare Capitalism' to 'Market Capitalism': A Comparative Review of Trends towards Employment Flexibility in the Labour Markets of Three Major European Societies, *Sociology*, vol.23, nº4, pp.583-610
- Lee, Byong-Hoon, Kwon, Hyungi & Kang, Haye-Young (2007). The Diverging Convergence in ICT-driven Employment Relations: A Comparative Case Study of Korean Call Centers, *Industrial Relations*, Vol.6, pp.39-61.
- Lynn, Shore & Martin, Harry (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, *Human Relations*, Vol.42 (7), p.625(14).
- Quivy Raymond & Campenhoudt Luc Van (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais, 4ª Edição, Coleção *Trajetos*, Lisboa: Gradiva Editores. p.155-239.
- Rodrigues, Maria João (1987). Sob o signo da crise: o contributo da teoria da regulação para as problemáticas do desenvolvimento, *Sociologia*, Nº3, pp. 127-148.
- Sgobbi, Francesca (2012). High Performance Work Practices, *Aulas da UC de Planameamento e Desenvolvimento de Competências*.
- Sieben Inge, Grip Andries de, Longen, Jessica & Sorensen, Ole (2009). Technology, selection, and training in call centers, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, No. 4, pp. 553-572;
- Suleman, Fátima (2007). O valor das competências: um estudo aplicado ao setor bancário, Lisboa: Livros Horizonte.
- Suleman, Fátima (2010). A medida e a procura de competências na informação sobre o mercado de trabalho, *Competências*, Lisboa. *Cadernos Sociedade e Trabalho*, nº 13 : 83-86
- Van Jaarsveld, Danielle, Kwon, Hyungi, Frost, Anne (2009). The effects of institutional and organizational characteristics on work force flexibility: evidence from call centers in three liberal market economies, *Industrial & Labor Relations Review*, 2009, Vol.62 (4), pp.573-601.
- Van der Aa, Zana, Bloemer, José & Henseler, Jorg (2012). Reducing employment turnover through customer contact center job quality, *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, Vol.23 (18).

ANEXOS

ANEXO A – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

GUIÃO DE ENTREVISTA

Objectivo da entrevista: perceber se num contexto laboral claramente associado à rotatividade da mão de obra, existem competências e colaboradores que a empresa não quer perder. Perceber que competências detém, de que forma e que meios a empresa utiliza para os reter. Este objectivo está então enquadrado numa caracterização da gestão dos recursos humanos na empresa.

1. APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

2. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

- qual o mercado de atuação e o setor de actividade
- quantos trabalhadores compõe o call center
- quantas e que tipo de funções existem
- qual a missão geral da empresa

3. CARACTERIZAÇÃO DOS COLABORADORES E DOS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- qual o perfil de colaborador procurado/para cada função?
 - características observáveis;
 - competências;
- quais os métodos de recrutamento?
- quais os métodos de seleção?
- são recrutados e selecionados todos da mesma forma?

4. CARATERIZAÇÃO DA GESTÃO CONTRATUAL

- no geral, qual o tipo de contrato mais celebrado? de quanto tempo?
- esse contrato depende das funções e das competências?
- é renovável?

5. POLÍTICA SALARIAL

- forma de pagamento: tarefa, hora, dia, mês;
- existe um salário base?
- além do salário base, que outros incentivos existem? Por exemplo os lucros são partilhados?
- o salário depende de determinados fatores? Antiguidade, Performance;

6/7. ROTATIVIDADE E RETENÇÃO DOS COLABORADORES

- existe de facto um elevado índice de rotatividade?

- quais as razões para essa rotatividade?
- dentro dos colaboradores que entram e saem, existem alguns que vale a pena reter?
- qual o perfil ou os perfis desses colaboradores?
- que meios são utilizados para reter os colaboradores? Incentivos contratuais, económicos, formação?

8. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

- qual a preocupação com a comunicação e transparência?
- o que é feito para gerir a motivação dos colaboradores?
- de que forma é promovido o desenvolvimento dos colaboradores?

→ PERGUNTAS DE REFLEXÃO

- Qual o futuro das empresas de call center?
- A competição no mercado obriga a que os call centers retenham colaboradores com competências?
- Pode-se falar numa gestão de talentos ao nível dos call center

1 – Em primeiro lugar, gostaria que me falasse um pouco da sua posição na empresa e do trabalho que tem vindo a desenvolver.

R: O nosso contact center serve uma instituição de saúde com diversas unidades. Eu ocupo o cargo de diretora, tendo abraçado este projeto há cerca de 4 anos. No entanto, estou na empresa há 17 anos, estando anteriormente na posição de responsável de front office de uma das unidades de saúde. Desde 2009, o nosso call center começou a sentir necessidade de trabalhar em rede, transformando-se mais num contact center, pois não se trata só de chamadas mas também de mails, faxes, etc. Este projeto visa referenciar os clientes dentro da rede, deixando o contact center de estar tão virado para si próprio como acontecia até essa altura nas unidades de saúde.

2 – Especificamente em relação ao trabalho no actual contact center, quantos colaboradores estão ligados a este projeto?

R: Estão ligados a este projeto 153 operadores que trabalham em turnos, 365 dias por ano e das 8 as 22.

3 – Conseguir-me traçar o leque de funções que existem?

R: Existem dois grandes grupos de funções: os operadores que estão nas tarefas inbound e os operadores que estão nas tarefas outbound e dentro desta última temos três grandes áreas: desmarcação de consultas, confirmação de consultas e pedidos de marcação online. Depois existem outras tarefas mais pequenas como a fundição de fichas duplicadas por exemplo, mas são tarefas com menos impacto. São sobretudo estas as atividades e funções desempenhadas.

Para caracterizar um pouco as pessoas que trabalham connosco posso dizer-lhe que temos pessoas de todas as faixas etárias, o que tem vindo a ser determinante para a estabilidade das operações já que verificámos que por exemplo, pessoas com mais de 45 anos mantêm-se mais estáveis no seu posto de trabalho do que pessoas mais jovens, dado as menores perspetivas de mercado de trabalho que detém.

A nível da formação temos pessoas que provém de várias áreas de estudo tais como a psicologia, arquitetura, engenharia civil, assistência social. A nível dos horários temos operadores que trabalham em regime de full time e outros em regime de part-time. Temos por exemplo operadores que têm um emprego fixo na sua área e procuram um part-time no contact center para reter mais uma remuneração e outras com um full-time fixo, que no entanto, têm outras ambições, nomeadamente integrar outras áreas na empresa, o que tem acontecido. Aqui ganham uma visão de como as unidades trabalham e podem crescer na empresa a partir daí.

4 – E a nível das competências? Quais são as mais valorizadas?

R: Antigamente, os operadores de contact center eram vistos como meros telefonistas, sendo que normalmente eram as pessoas menos capacitadas que iam para estas funções. Atualmente, e devido às exigências de qualidade no serviço, profissionalizamos bastante esta ocupação e tornámo-nos mais exigentes em relação às pessoas que integram este serviço. Inicialmente e no processo de fusão dos contact centers, os operadores que trabalhavam nas unidades foram integrados na rede e procurou-se dar uma formação a fim de uniformizar o atendimento ao cliente, já que muitos operadores vinham com alguns “vícios” das unidades onde trabalhavam. Por outro lado, existiam competências muito diversificadas e procuramos encaminhá-las da melhor forma. Atualmente nos processos de recrutamento procuramos essencialmente capacidade de comunicação, proatividade e qualidade no atendimento, competências linguísticas nomeadamente a nível do inglês, disponibilidade para a empresa e sentido organizacional.

5 – Falámos das competências e explicou-me que muitos trabalhadores foram absorvidos das unidades, no entanto disse-me também que continuam a recrutar. Pode exemplificar-me como se desenrola o processo de recrutamento?

R: Sim, recrutamos em algumas situações, por exemplo, não renovações de contratos face a um grau de exigência cada vez maior, licenças de maternidade, acidentes de trabalho, mais no foro temporário. No entanto, se nesse recrutamento temporário, a pessoa em questão for um operador de qualidade nós procuramos ficar com ele.

6 – E através de que meios é feito o recrutamento?

R: Temos o portal no site, onde é possível fazer uma candidatura espontânea. E depois temos a referência interna que tem grande peso no recrutamento, ou seja, os nossos operadores recomendarem as nossas oportunidades de trabalho aos seus amigos ou familiares. Este é um sinal que os nossos operadores estão satisfeitos com o seu posto de trabalho.

7 – Falemos agora um pouco da gestão contratual. Sendo recrutado um colaborador, geralmente que contrato de trabalho lhe é proposto?

R: Geralmente todos os colaboradores completam um ciclo de 3 contratos a termo: dois de 6 meses e um contrato de 1 ano. Ao fim desses contratos, se o operador for de qualidade é integrado nos quadros da empresa. Se houver algumas dúvidas em relação à pessoa, recorreremos à renovação extraordinária propondo mais um contrato a termo de um ano antes de enquadrar o operador nos quadros, exigindo consistência e boa performance por parte do colaborador. É de salientar que no entanto, existem situações de não renovação por insatisfação com a performance. Contudo, nessas situações não nos limitamos a entregar a carta de despedimento, já que procuramos falar abertamente com a pessoa e explicar-lhe as razões da não renovação. No fundo, damos muito valor ao trato pessoal.

8 – Percebo que procuram reter os colaboradores que valem a pena. No entanto, considera que continua a haver alguma rotatividade? E se essa existe porque acha que isso acontece?

R: Hoje a rotatividade é bastante mais baixa do que há uns anos atrás. No entanto, considero que uma das grandes razões tem a ver com a nossa tabela salarial, que é fixada pelo mercado e que tem vindo a descer devido à crise económica, sendo que muitos saem à procura de trabalhos mais bem pagos. Temos depois o caso de operadores mais jovens e formados que saem para oportunidades de trabalho nas suas áreas de estudo, quando o trabalho de contact center já não os realiza.

9 – Em relação aos colaboradores que procuram reter, consegue traçar-me o perfil de um colaborador que vale a pena manter na empresa? E como se motivam esses colaboradores, já que muitos deles são formados noutras áreas?

R: Numa equipa grande é muito importante a interação que tem com os colegas e é muito importante a forma e o conteúdo das mensagens ao cliente. Tem também ter sentido organizacional e encarar a empresa como sua. Para motivar essa postura procuro aproveitar o melhor de cada colaborador. Por exemplo, coloquei uma operadora que eu sabia que detinha grandes competências no campo da qualidade a auxiliar nos trabalhos do gabinete de qualidade. Outro exemplo foi também colocar uma operadora formada em recursos humanos a fazer o processamento salarial. Não lhes dou qualquer outro benefício em troca, apenas procuro utilizar as suas competências de forma a que possam dar um pouco mais de si e se sintam realmente integradas na empresa. Existe ainda outra forma de motivação, nomeadamente através dos supervisores. Procuramos que estes cheguem perto das pessoas, mostrem preocupações não só com a sua vida profissional mas também pessoal, de forma a envolvê-las e a fazer com que não se sintam meros números.

Para exemplificar, quando o projeto de fusão dos contact centers arrancou, os níveis de serviço estavam muito baixos, foram períodos muito difíceis. No entanto, sentimos que os operadores deram muito de si e procurámos chamá-los e agradecer-lhes os seu esforço. Tentamos por isso que exista uma proximidade entre diretores, supervisores e operadores.

10 – E a nível de incentivos financeiros existem alguns? É também esta uma forma de motivar os colaboradores?

R: Sim. Temos um prémio mensal, que é distribuído trimestralmente. São traçados objetivos atingíveis. No início notava-se que não existia uma preocupação em atingir objetivos, já que estes se davam como adquiridos. No entanto, e agora ao fim de 4 anos nota-se o esforço por atingi-los e consequentemente atingir o prémio.

11 – Já que estamos a falar de contrapartidas financeiras, pergunto-lhe, o salário vai variando consoante alguns fatores, por exemplo com a antiguidade?

R: Não. Temos uma tabela salarial fixa. No entanto, dentro do leque de operadores existem salários diferenciados, já que as pessoas que foram integradas nas unidades traziam tabelas salariais mais atrativas do que aquelas que são apresentadas às pessoas que são recrutadas atualmente. Assim

convivem na equipa pessoas com os mesmos horários e com salários bem diferentes. E isto é mais um desafio para a motivação das equipas. No entanto, a nossa abertura em relação a este assunto aquando dos processos de recrutamento tem vindo a contribuir muito para um bom ambiente dentro da equipa.

12 – Tendo já recolhido bastante informação, gostava de lhe colocar uma questão de reflexão. Qual acha que vai ser o futuro das empresas de contact center em Portugal? Considera que este sector se está a afastar da imagem de precariedade e rotatividade de que é alvo?

R: Eu acho que o emprego nos contact centers é um emprego de futuro. Este é na verdade um sector muito crescente num mercado de trabalho cada vez mais saturado. No entanto, gostaria que a conjuntura económica se modificasse de forma a podermos valorizar ainda mais estas pessoas. Porém, e pela experiência que tenho acho que as organizações reconhecem cada vez mais que este serviço é muito importante para a satisfação dos clientes, prova disso é o facto de se criarem cada vez mais formas alternativas de atendimento, não só o telefone mais o email e o fax.

13 – E o que considera que tem levado à profissionalização do emprego nos contact center? É uma questão de assegurar a qualidade de serviço ou cliente ou de assegurar também o bem-estar dos colaboradores?

R: Num contact center a gestão do pessoal é de extrema importância, sendo mesmo o maior desafio dos diretores. Há muitas pessoas envolvidas e tarefas que exigem dedicação. Não sei como funcionam os outros contact centers, mas nós damos muita importância à valorização das pessoas. No entanto, claro que se os colaboradores se sentem bem trabalham bem. A ideia é que sintam que isto é um emprego a sério e que lhes proporciona outras oportunidades na empresa. Tudo isso contribui para que desempenhem bem as suas funções e garantam a excelência no atendimento que nos caracteriza e que é tão importante numa altura em que começa a existir alguma concorrência, atenta aos nossos serviços. Temos de olhar para os colaboradores e fazer com que sintam que somos a família deles, para que eles se esforcem ao máximo por ir de encontro às necessidades dos clientes, assegurando a qualidade e a eficiência do nosso serviço.

14 – Considera então que podemos falar numa gestão de talentos no contact center?

R: Sim. Eu estou a gerir talentos e gosto imenso. Procuo sempre ir buscar o melhor de cada um. Gosto sempre de dar oportunidades às pessoas.

15 – O contact center acaba assim por se alinhar com a missão da empresa mãe certo?

R: Sim, nem poderia ser de outra forma.

16 – Muito bem, terminámos. Quer dizer mais alguma coisa em relação ao seu trabalho, à relação com os seus colaboradores?

R: Os meus colaboradores são fantásticos. Gosto muito que mesmo que pessoas que saem do contact center me enviem emails a agradecer e a demonstrar apreciação pelo meu trabalho. É claro

que não há ambientes perfeitos e algumas pessoas acabam por ficar frustradas, mas nós exigimos muita dedicação e persistência. E isso existe em muitas pessoas, como foi demonstrado no arranque deste projeto. Uma das maiores recompensas deste projeto é precisamente lidar com as pessoas.

ANEXO C - ENTREVISTA CASO 2 – EMPRESA DO SECTOR DAS TIC (realizada a 17/04/2013)

1. Para começar, fale-me um pouco da sua empresa e das principais atividades que desenvolve.

R: Não é um contact center tradicional, como existe por exemplo no ramo das telecomunicações. É necessária uma capacidade de resolução em primeira linha muito grande e também uma grande capacidade de síntese para passar o problema à segunda linha. Para detalhar melhor, o nosso contact center é composto por duas principais primeiras linhas de atendimento. Uma vocacionada para tudo o que é relacionado com a rede multibanco e composta por 14 colaboradores e outra linha que chamamos de tratamento de bancos e entidades e que comunica com os serviços centrais dos bancos e com empresas com serviços desenhados pela, por exemplo, uma operadora de telemóvel com pagamentos de serviços. Esta é composta por 6 colaboradores. Estas linhas são totalmente independentes e o ideal é que o problema que o cliente nos apresenta fique logo resolvido. No entanto, caso o assunto não se consiga tratar nestas duas primeiras linhas ou for demasiado demoroso, a informação é passada para uma segunda linha de atendimento que tem de conhecer todos os serviços da empresa, não sendo especificada em nenhuma área. Nesta segunda linha trabalham 8 colaboradores.

Esta organização e a relação que se estabelece entre as linhas evidencia que não somos um contact center tradicional. Por exemplo, os contact centers são muito associados ao trabalho temporário. Eu estou na empresa há 26 anos e lembro-me de apenas uma vez termos recorrido ao trabalho temporário prolongado, experiência que não correu bem já que as pessoas escolhidas nem sempre correspondiam às expectativas.

2. Já que falou em recrutamento, fale-me um pouco do processo de recrutamento e seleção e do perfil de colaboradores que a empresa integra, nomeadamente a nível das competências.

R: Uma das formas de recrutamento é através do site, a chamada candidatura espontânea onde é possível qualquer pessoa publicar o seu currículo e este é encaminhado para o departamento dos recursos humanos. Antigamente, era este departamento que realizava a triagem curricular. Atualmente, recorre-se a uma empresa externa especializada em recrutamento. Esta mudança fez-se notar já que se verifica que as pessoas selecionadas são de um perfil bastante superior. Fazemos também anúncios externos na imprensa e internos, dando a oportunidade aos colaboradores que já estão na empresa a mudarem de posto.

Falemos agora do perfil dos colaboradores. Há um tempo atrás, pedia-se apenas o 12ºano e conhecimentos de línguas, sobretudo de inglês. Atualmente, a nível do perfil, a maioria dos

colaboradores que entram hoje na empresa detêm toda formação superior, sobretudo nas áreas da economia, da informática e das engenharias. Verifica-se que são os colaboradores formados nestas áreas que melhor desempenho têm e cujo processo de formação é mais eficiente, já que têm uma maior capacidade de análise. Quanto aos conhecimentos de línguas continuam a ser muito valorizados e se souberem uma terceira língua ainda melhor.

A nível de outras competências eu destacaria a capacidade de comunicação, organização, autonomia e resistência ao stress. É preciso também deter uma grande capacidade de escrita, síntese e objetividade de forma a poder comunicar o problema à segunda linha quando este não se consegue resolver nas primeiras linhas.

Quanto à seleção esta é sempre feita através de uma entrevista com as chefias directas.

3. Em relação às linhas de atendimento, considera que as competências variam?

R: Digamos que o perfil é igual, depois consoante o desempenho da pessoa esta é integrada numa ou noutra linha. No entanto considero que só os operadores que passam pelas primeiras linhas detêm uma noção clara do atendimento e dos serviços que a empresa oferece.

A questão da idade por exemplo, também faz alguma diferença. Normalmente integramos pessoas mais jovens para os serviços de 24 horas, já que estas funcionam em turnos e exigem uma maior capacidade de resistência ao stress e à fadiga física e psicológica.

4. Falámos do recrutamento, fale-me agora um pouco da gestão contratual. Que tipo de contrato é proposto aos colaboradores escolhidos no processo de recrutamento?

R: É sempre aplicado um contrato a termo de 1 ano. Nunca recorremos por exemplo aos contratos semestrais. Isto porque na nossa empresa o processo de adaptação é longo, nunca sendo inferior a 2 meses e mesmo ao fim desse período o colaborador ainda não é capaz de assegurar o serviço em pleno. Assim, 6 meses não são suficientes para avaliar a capacidade do colaborador, não tendo praticabilidade (a única exceção foram os contratos dos trabalhadores temporários e curiosamente um deles ficou na empresa).

Por norma, este contrato é sempre renovável pelo menos uma vez. A partir daí o colaborador tem de demonstrar um bom desempenho para continuar na empresa.

5. E consegue-me descrever um perfil de trabalhador que interessa à empresa reter?

R: Além de todas as competências que falei, eu considero ser muito importante a humildade e a capacidade de ter algum “jogo de cintura”. É necessário ser uma pessoa trabalhadora e mesmo que não seja um “génio” a nível intelectual que tenha a capacidade de ponderar e de pedir auxílio quando é necessário. Se aliado a isso tiver uma boa capacidade de resolução de problemas é o ideal. É necessário algum equilíbrio entre estas duas realidades: a ponderação da mensagem e da postura e a necessidade de dar uma resposta rápida a quem está do outro lado. É também muito importante o

espírito de equipa. Não é fácil encontrar colaboradores que juntem o melhor destes dois mundos, mas eles existem.

6. E considera que essa dificuldade contribui para que exista muita rotatividade na empresa?

R: Não, até porque não considero que exista muita rotatividade na empresa. Isto porque na maior parte das vezes os colaboradores percebem que não estão num contact center tradicional e que detém condições de trabalho superiores, por exemplo o nosso contrato coletivo de trabalho faz com que o salário mensal base seja acima da média, bem como o subsídio de almoço. Condições estas que podem no entanto variar com a renegociação do contrato, mas geralmente as condições oferecidas são superiores ao geral do mercado. Temos também outros incentivos como subsídios escolares ou abonos de família e prémios de produtividade consoante o desempenho. Por outro lado, a empresa abre outras oportunidades de carreira e muitos colaboradores podem ser integrados em outras áreas e departamentos.

Os que saem da empresa são eventualmente aqueles que estando a estudar, quando acabam os seus cursos, saem em busca de empregos na sua área. É certo que antigamente e com uma situação política diferente e outras regras de código de trabalho era mais rápido os colaboradores passarem aos quadros. Atualmente é mais demoroso, mas os colaboradores válidos continuam a ser integrados, só em casos excecionais em que o colaborador não corresponde às exigências a integração não é feita. Mas na maioria dos casos, essa integração acontece. Até porque existe um esforço inicial de formação muito grande e muita da formação aprende-se on job o que exige uma certa estabilidade no serviço.

7. Muito bem. Então, dado essa capacidade de retenção e verificando que todos os dias existem novidades ao nível dos serviços prestados, como é feita por exemplo a gestão das necessidades de formação contínua dos trabalhadores?

R: Não é uma gestão fácil. E na verdade, dificilmente conseguimos corresponder a todas as necessidades de formação, já que nem sempre há tempo para dar formação, havendo um conflito entre as necessidades e a predisposição dos serviços para que essa formação seja dada. Depois existe o problema dos turnos de trabalho, que fazem com que não seja fácil reunir a totalidade das equipas para ser dada a formação, o que se torna mais difícil ainda em períodos de férias de colaboradores, já que as equipas ficam reduzidas. A formação é essencialmente on job e nesse sentido é muito rica já que todos os dias existem novas coisas para aprender, sendo que nesse sentido existe um grande espírito de entreaajuda.

No entanto, sempre que foi necessário uma formação profissional fora do horário de serviço de alguns colaboradores, houve uma boa adesão da parte destes, evidenciando que a formação profissional é bem recebida. E isso não se nota apenas na formação mas também ao nível das atividades diárias. Há comprometimento e disponibilidade dos colaboradores para com a empresa e vice-versa. No entanto, tentamos que exista um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

8. Existe então um bom nível de comprometimento dos colaboradores?

R: Sim, sem dúvida. No entanto se me perguntar se há 5 anos esse nível era mais elevado, eu também lhe respondo que sim. Porque hoje é mais difícil valorizar o trabalho e dar feedback positivo aos colaboradores, sendo isso geral a todas as empresas em todas as áreas.

9. E face a isso, já se deparou com colaboradores claramente desmotivados na sua equipa de trabalho? Como se gere essa desmotivação?

R: Sim, já aconteceu. Nós procuramos perceber as causas da desmotivação e aconselhar, mas nem sempre é fácil já que muitas vezes os próprios supervisores e coordenadores não estão motivados. Mas a verdade é que considero que se o colaborador for competente e estiver alinhado e dedicado à empresa, essa desmotivação é mais fácil de gerir. Quando a desmotivação é aliada a desinteresse, a tarefa já é mais complicada. O que depende muito da personalidade de cada um, foge um pouco às capacidades e competências.

Todos têm momentos de desmotivação, mas a verdade é que na nossa empresa a mudança é permanente e o trabalho é tudo menos monótono o que ajuda muito a combater essa desmotivação, estamos sempre a aprender coisas novas. Por exemplo, no nosso serviço é quase impossível aplicar um guião de atendimento, à exceção de algumas situações mais sensíveis em que é preciso transmitir alguma calma ao cliente.

10. Tendo em conta o que disse, considera que a posição de operador de contact center é uma profissão cada vez mais profissionalizada e que exige cada vez mais competências?

R: Sim, sem dúvida. Hoje em dia os produtos e os serviços têm-se multiplicado e isso exige que estejamos constantemente a aprender e a lidar com problemas novos todos os dias. Por outro lado, a multiplicação dos canais de atendimento (temos o exemplo do site) confere muito dinamismo à função o que exige mais competências por parte dos colaboradores. Além disso este é um serviço cada vez mais importante para as empresas, sendo que mesmo nos contact centers mais tradicionais está a apostar-se na formação e na retenção de competências.

11. Para finalizar, e relacionado com a questão anterior, qual acha que vai ser o futuro das empresas de contact center e da posição dos colaboradores neste sector?

R: No nosso caso específico e em muitos outros, considero que vai ser necessário haver uma especialização cada vez mais acentuada o que não é necessariamente uma evolução positiva, já que uma pessoa vai saber muito sobre determinada coisa, mas vai ter uma visão limitada acerca das restantes.

Perante este cenário, penso que a solução é existir uma mobilidade interna de funções dentro do contact centers, a fim de conferir uma visão geral de todos os produtos e serviços e esse é um desafio sério num mercado cada vez mais concorrencial em que a qualidade do serviço é um fator diferenciador e decisivo.

1. Fale-me um pouco da empresa e das suas atividades bem como da sua posição na mesma

A nossa empresa é uma empresa de telecomunicações inserida num outro grupo empresarial de maior dimensão. Somos basicamente uma empresa de prestação de serviços na área dos contact centers, oferecendo serviços consoante as necessidades dos nossos clientes. Temos actividades de inbound e outbound, sendo que o nosso ponto forte são as atividades de inbound, de atendimento ao cliente. Eu sou responsável de recursos humanos, fazendo a ponte entre a empresa mãe e este serviço.

2. Muito bem. Gostava de falar um pouco mais especificamente dos colaboradores que compõe a empresa. Sendo responsável pelo recrutamento e seleção, consegue dizer-me que características e competências procuram num colaborador?

Bom, o perfil de colaborador varia um pouco consoante a campanha que esteja a operar no momento. A nível das campanhas de inbound procuramos capacidade de comunicação, capacidade de dicção e clareza na voz, polivalência e capacidade de resposta ao cliente.

A nível das campanhas de outbound, estas por estarem mais viradas para a área comercial (como é exemplo das campanhas de recuperação dos clientes) exigem ainda mais competências de comunicação e até de negociação e persuasão. No entanto, por exemplo, se estivermos a falar de uma campanha pontual de estudos de mercado não exige competências específicas já que o operador tem apenas de seguir um script. Tudo depende do tipo de campanha que estamos a falar. Campanhas mais longas e com forte carácter comercial exigem competências mais específicas, até porque o processo de formação é mais exigente.

3. E a nível das características mais observáveis, por exemplo escolaridade, idade género, procuram algum perfil específico?

A nível de idade não temos exigências específicas, não colocamos limite de idade, pelo contrário. Tem-se vindo a verificar que pessoas mais maduras são mais empenhadas e conferem mais estabilidade ao serviço.

A nível da escolaridade o que pedimos preferencialmente é a escolaridade mínima obrigatória, o 12ºano. Damos também preferência a quem tenha experiência a nível de contact center, no entanto nós oferecemos muita formação e por isso mesmo uma pessoa sem experiência consegue adaptar-se bem se for empenhada.

Nesse sentido, após a triagem curricular e a aplicação dos testes de avaliação, nós colocamos a formação como etapa final do processo de recrutamento, de forma avaliar a real capacidade da pessoa para desempenhar a função.

4. Eu ia precisamente questioná-la acerca do processo de recrutamento. Como é que esse processo se desenrola?

Antigamente recorríamos muito ao recrutamento externo directo, utilizando todos os meios que tínhamos ao alcance: publicação de anúncios, recrutamento em universidades, etc. Mas atualmente o recrutamento directo é muito escasso, e quando acontece é feito internamente. Geralmente mediante as campanhas e quando sentimos necessidade, recorremos ao outsourcing e quando existe a necessidade de integrar alguém nos quadros, o recrutamento é feito a nível interno. Só quando não existe internamente ninguém disponível recorremos ao recrutamento externo directo.

5. E a nível do processo de seleção quais são as etapas?

Como já referi, começa com uma primeira triagem curricular, seguida de uma confirmação de referências através da entrevista. Isto no recrutamento directo. No recrutamento de outsourcing fazemos também aplicação de testes para verificar a capacidade da pessoa para o desempenho do cargo. A etapa final é a da formação e é comum a todos os tipos de recrutamento, sendo uma etapa crucial onde percebemos se a pessoa está apta para desempenhar a função ou não.

5. Certo. E a nível da gestão contratual? Que tipos de contratos são celebrados com o pessoal recrutado?

De início, é sempre um contrato a termo certo. Estes contratos a termo podem ter uma duração total de três anos, período após o qual o colaborador é passado aos quadros, sendo política da empresa efetivar os colaboradores.

6. E qual a duração dos contratos a termo?

A duração dos contratos vai depender muito da campanha e do tipo de cliente.

7. E o cliente geralmente faz exigências ao nível do perfil dos colaboradores?

Não necessariamente. O cliente apresenta o tipo de serviço que pretende e dependendo do perfil, encaminhamos os nossos colaboradores da melhor forma. Se verificár-mos que existe alguma lacuna ou se não tivermos colaboradores suficientes, recorremos ao recrutamento de outsourcing. Depende muito do tipo de campanha.

8. E tem acontecido esse staff recrutado pontualmente integrar outras campanhas na empresa?

Sim, acontece. Muitas vezes fazemos recrutamentos para campanhas pontuais como estudos de mercado. No entanto, e como esta área é muito volátil, surge outro cliente e acabamos por aproveitar as mesmas pessoas para esse novo serviço.

Cada vez mais os operadores tem de ter capacidade de polivalência e adaptação, pois os serviços são muito diversos. Quando existe essa capacidade as pessoas são aproveitadas e por isso tem acontecido que pessoas recrutadas em situações pontuais continuem a trabalhar connosco.

9. Falemos agora a nível das recompensas financeiras. O salário é pago por campanha ou é mensal?

O salário base é sempre mensal e é igual para todos independentemente da campanha. Vai variar apenas consoante o regime horário do colaborador: full-time ou part-time

10. E além do salário base, existem alguns incentivos ou prémios?

Sim, poderemos ter. Depende muito das campanhas. Aquelas que estão relacionadas com vendas por exemplo estão muitas vezes associadas a prémios, consoante o volume de vendas.

11. E o salário varia consoante outros factores, como por exemplo a antiguidade?

Não, não existe diuturnidades.

12. Falemos agora um pouco da questão da rotatividade dos colaboradores. Considera que existe muita rotatividade?

Não, a rotatividade é cada vez menor. É do interesse da empresa reter os colaboradores, devido ao esforço inicial de formação que implicam as campanhas. Existem campanhas que detêm muitas informações e exigem um esforço de formação de cerca de 6 meses. Assim, se a rotatividade fosse muito intensa, os esforços de formação seriam enormes e pouco compensatórios. Nesse sentido, se a pessoa for competente nós procuramos retê-la. Temos pessoas que trabalham connosco há cerca de 15 anos, o que é “surreal” em relação à ideia que está associada ao trabalho em call center.

Por outro lado, procuramos preservar um bom ambiente de trabalho o que impede que o colaborador desmotive devido ao stress e ao cansaço que a sua função implica. Isto porque também a diversidade de serviços que oferecemos faz com que os colaboradores estejam sempre a aceitar novos desafios o que impede que o trabalho caia na monotonia. Tentamos que exista sempre alguma rotatividade dos colaboradores pelos serviços.

13. Certo. Mas quando existem saídas da empresa, quais as pessoas que geralmente saem e que razões evocam?

Felizmente ou infelizmente temos muitas pessoas com formação superior. Aquelas que têm saído, saem pela razão de arranjarem emprego na sua área ou por exemplo, de conseguirem criar um negócio próprio.

Que tivéssemos conhecimento, nunca aconteceu até à data alguém sair para integrar outra empresa de contact center, a não ser para posições superiores como cargos de supervisão. Mas geralmente a

saída não se deve a insatisfação para com a empresa e até já tivemos pessoas que saíram e voltaram , já que a experiência fora não correu bem.

14. E a empresa tem a abertura de acolher antigos colaboradores?

Sim. Se a pessoa for competente e tiver tido um bom desempenho não colocamos nenhuma objeção.

15. Bom, percebo então que têm um elevado nível de retenção na empresa. Conseguir-me um perfil ideal de colaborador que a empresa procura reter?

Bom, a capacidade de comunicação e os conhecimentos de línguas são fatores determinantes. Um outro é o espírito de equipa. O espírito de equipa é muito importante devido à ajuda mútua que se gera entre os colaboradores.

Tem também de ser um colaborador disponível para empresa, com a abertura suficiente para perceber que não vai trabalhar numa campanha e num horário fixo, já que temos diversos turnos de trabalho e muitas vezes existe a necessidade de fazer horas extra. Da mesma forma nós mostramos disponíveis para ajudar o colaborador naquilo que for necessário, gerando-se um ambiente muito familiar.

Estes são fatores determinantes para um bom desempenho.

16. Falando do desempenho e especificamente do processo de avaliação de desempenho que falámos à pouco. Detalhe-me melhor como é que esse processo se desenrola.

A avaliação é feita anualmente. O colaborador de contact center tem à partida um perfil definido, associado à conduta e a determinados critérios de desempenho que estão definidos num manual informático presente na nossa intranet, onde aliás, toda a informação se encontra informatizada, pois seguimos uma política “paper free”. Assim, os colaboradores sabem à partida o que se espera deles e os objetivos que têm de atingir.

17. E como é comunicada a avaliação?

O sistema está todo informatizado e o colaborador tem sempre acesso à sua avaliação. No entanto no momento de entregar as avaliações finais é marcada uma reunião individual com os superiores hierárquicos, onde estes explicam os fundamentos dos resultados da avaliação e os colaboradores podem dar a sua opinião em relação à mesma.

18. E durante o ano é dado algum feedback intermédio aos colaboradores?

Bom, como disse os colaboradores têm sempre acesso à sua avaliação no portal intranet. Por exemplo um dos critérios de avaliação é o tempo de log in. O colaborador pode controlar o seu tempo de log in de forma a gerir as suas pausas de trabalho.

Outro critério forte é também o da assiduidade que é claramente controlada pelo colaborador. A assiduidade é essencial para a estabilidade do serviço. Bem como a pontualidade que também é muito importante.

19. Muito bem, falámos de vários pontos da gestão dos colaboradores. Queria agora colocarlhe algumas questões de reflexão relativas ao sector dos contact center no geral. Em primeiro lugar qual considera ser o futuro das empresas de contact center e da profissão de operador?

A posição de operador está cada vez mais profissionalizada e nós em termos de formação estamos a ser cada vez mais alertados para essa evolução. O futuro é o contact center, cada vez mais as pessoas aderem aos serviços de atendimento através do telefone, da internet ou do email. E todos estes serviços cabem na profissão de operador de contact center.

Cada vez mais nos afastamos da ideia de que um operador é apenas um telefonista e que não faz mais nada do que atender telefones e por isso é uma posição cada vez mais profissionalizada e importante na nossa sociedade, sendo uma profissão de futuro.

20. E que importância considera que a retenção de colaboradores e a aposta na sua formação detêm para a qualidade do serviço de contact center? Considera que tem a ver com a necessidade de diferenciação no mercado?

Sim, sem dúvida. É muito importante para a excelência e qualidade do serviço das empresas. No nosso caso, nós apostamos muito na formação do colaborador a pensar sempre na qualidade de serviço e na consequente fidelização do cliente. Na prática, quanto mais tempo o operador estiver na empresa, mais sabe sobre as suas funções e atividades, tem um grande background, e isso é determinante para a estabilidade e excelência do serviço o que nos diferencia junto dos nossos clientes.

E lá está temos o esforço de formação inicial que não é compensado se o colaborador acabar por sair ao fim de pouco tempo. Por isso a nossa política é reter o máximo possível.

21. E nesse sentido, proporcionam oportunidades de progressão de carreira e mobilidade de funções dentro da empresa?

Sim, claro. Por exemplo, a nossa responsável de operações começou como operadora. Lá está nós privilegiamos sempre o recrutamento interno. Procuramos sempre “puxar” as pessoas para cima. Se temos trabalhadores competentes e capazes não sentimos necessidade de recrutar lá fora. Existem situações excecionais em que a pessoa pode não se adequar ao perfil, mas geralmente procuramos potencializar os colaboradores.

22. Acaba por ser quase uma gestão de talentos interna...

Sim, trata-se de valorizar os colaboradores que temos cá dentro. Tenho outro exemplo, do nosso atual responsável de marketing que também começou como operador e foi ascendendo aos poucos,

estando agora desempenhar em pleno as suas novas funções. Até agora tem corrido tudo bem nesse aspecto e esta política de retenção e potencialização tem feito a diferença.

Procuramos sempre lembrar-nos que os serviços que oferecemos cada vez têm mais impacto no mercado. Lembro-me que há uns tempos nem existia nos centros de emprego uma categoria definida para operadores de contact center, eram apenas classificados como os tais telefonistas, mas acredito que isso está a mudar e que os nossos serviços são cada vez mais pertinentes no mercado e por isso os colaboradores têm de estar cada vez mais bem preparados. Para além disso somos uma empresa pioneira na certificação de operadores de contact center, o que ainda torna mais importante a nossa missão no mercado.

ANEXO E – TABELA DE ANÁLISE – CASO 1

Categorias	Sub-categorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
1.Caracterização da empresa e das suas atividades	Sector e Mercado de atuação	Atuação na área da saúde Mercado de consumo	
	Dimensão	158 colaboradores	
	Serviços disponibilizados e funções associadas	Serviços <i>inbound</i> e <i>outbound</i>	<i>“(...)dois grandes grupos de funções: os operadores que estão nas tarefas inbound e os operadores que estão nas tarefas outbound e dentro desta ultima temos três grandes áreas: desmarcação de consultas, confirmação de consultas e pedidos de marcação online.”</i>
2. Políticas de Recrutamento e Seleção	Necessidades de Recrutamento eis	Não renovações de contratos Licenças de Maternidade Acidentes de trabalho	<i>“Sim, recrutamos em algumas situações, por exemplo, não renovações de contratos face a um grau de exigência cada vez maior, licenças de maternidade, acidentes de trabalho, estas mais no foro temporário.”</i>
	Meios de Recrutamento	Candidatura espontânea Referência Interna	<i>Temos o portal no site, onde é possível fazer uma candidatura espontânea. E depois temos a referência interna que tem grande peso no recrutamento.”</i>
3.Caracterização do Perfil dos colaboradores	Características observáveis	Várias faixas etárias Formação superior Variadas áreas de estudo	<i>“A nível da formação temos pessoas que provém de várias áreas de estudo tais como a psicologia, arquitetura, engenharia civil, assistência social.”disponibilidade para a empresa e com sentido organizacional</i>
	Compêtencias	Compêtencias comunicacionais, organizacionais e linguísticas	<i>“Atualmente nos processos de recrutamento procuramos essencialmente capacidade de comunicação, proatividade e qualidade no atendimento, com compêtencias linguísticas nomeadamente a nível do inglês, com “Para caracterizar um pouco as pessoas que trabalham connosco posso dizer-lhe que temos pessoas de todas as faixas etárias(...”</i>

4. Gestão contratual	Tipos de contratos celebrados	<p>Contratos a termo de 6 meses e 1 ano</p> <p>Contrato sem termo após período de 2 anos</p> <p>Contratos de renovação extraordinária</p> <p>Contratos temporários passíveis de renovação</p>	<p><i>“Geralmente todos os colaboradores completam um ciclo de 3 contratos a termo: dois de 6 meses e um contrato de 1 ano. Ao fim desses contratos, se o operador for de qualidade é integrado nos quadros da empresa.”</i></p> <p><i>“ Se houver algumas dúvidas em relação à pessoa, recorremos à renovação extraordinária”</i></p> <p><i>“(…)se nesse recrutamento temporário, a pessoa em questão for um operador de qualidade nós procuramos retê-la na empresa.”</i></p>
5. Políticas salariais	Periodicidade do salário	Salário mensal	<i>“Não. Temos uma tabela salarial fixa”</i>
	Salário base	Salário fixado por tabela do mercado	<i>“(…)tem a ver com a nossa tabela salarial, que é fixada pelo mercado e que tem vindo a descer devido à crise económica.”</i>
	Incentivos/Prémios	Prémio mensal segundo objetivos	<i>“Sim. Temos um prémio mensal, que é distribuído trimestralmente. São traçados objetivos atingíveis.”</i>
	Variação do salário	Salário base fixado e não variável Não existem diuturnidades	<i>“Não. Temos uma tabela salarial fixa”</i>
6. Rotatividade dos colaboradores	Índice de rotatividade	<p>Pouca rotatividade</p> <p>Maior rotatividade verificada ao nível dos mais jovens</p>	<p><i>“Hoje a rotatividade é bastante mais baixa do que há uns anos atrás.”</i></p> <p><i>“Temos depois o caso de operadores mais jovens e formados que saem para oportunidades de trabalho nas suas áreas de estudo.”</i></p>
	Causas da rotatividade	<p>Decisão voluntária relacionada com o salário e as ambições pessoais</p> <p>Não renovação contratual devido a insatisfação com a performance</p> <p>Termino de contratos temporários</p>	<p><i>“No entanto, considero que uma das grandes razões tem a ver com a nossa tabela salarial, que é fixada pelo mercado e que tem vindo a descer devido à crise económica.”</i></p> <p><i>“Temos depois o caso de operadores mais jovens e formados que saem para oportunidades de trabalho nas suas áreas de estudo, quando o trabalho de contact center já não os realiza.”</i></p> <p><i>“É de salientar que no entanto, existem situações de não renovação por insatisfação com a performance.”</i></p>

7. Retenção dos colaboradores	Índice de retenção	<p>Elevado índice de retenção</p> <p>Maior índice de retenção em colaboradores mais maduros</p> <p>Possibilidades de retenção dos trabalhadores temporários</p>	<p><i>"(...)pessoas com mais de 45 anos mantêm-se mais estáveis no seu posto de trabalho do que pessoas mais jovens, dado as menores perspectivas de mercado de trabalho que detém."</i></p> <p><i>"No entanto, se nesse recrutamento temporário, a pessoa em questão for um operador de qualidade nós procuramos ficar com ele."</i></p>
	Perfil do colaborador a reter	<p>Coerência</p> <p>Boa Performance</p> <p>Boa relação com os colegas</p> <p>Dedicação à empresa</p> <p>Conteúdo e forma da mensagem</p> <p>Polivalência</p>	<p><i>"(...)é muito importante a interação que tem com os colegas. É muito importante a forma e o conteúdo das mensagens ao cliente. Tem também ter sentido organizacional e encarar a empresa como sua."</i></p>
7. Cultura e Clima organizacional	Comunicação	<p>Comunicação entre todas as hierarquias</p> <p>Transparência e abertura em situações adversas</p> <p>Feedback em relação à performance</p> <p>Reconhecimento e implicação dos colaboradores nos resultados</p>	<p><i>"Existe ainda outra forma de motivação, nomeadamente através dos supervisores. Procuramos que estes cheguem perto das pessoas, mostrem preocupações não só com a sua vida profissional mas também pessoal, de forma a envolve-las e a fazer com que não se sintam meros números."</i></p> <p><i>"Tentamos por isso que exista uma proximidade entre diretores, supervisores e operadores."</i></p> <p><i>"(...)não nos limitamos a entregar a carta de despedimento , já que procuramos falar abertamente com a pessoa e explicar-lhe as razões da não renovação. No fundo, damos muito valor ao trato pessoal."</i></p> <p><i>"(...)quando o projeto de fusão dos contact centers arrancou, os níveis de serviço estavam muito baixos, foram períodos muito difíceis. No entanto, sentimos que os operadores deram muito de si e procurámos chamá-los e agradecer-lhes os seu esforço."</i></p>

	Motivação e satisfação	<p>Preocupação com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores</p> <p>Assegurar um atendimento de qualidade e diferenciador através de colaboradores motivados</p>	<p><i>“Existe ainda outra forma de motivação, nomeadamente através dos supervisores. Procuramos que estes cheguem perto das pessoas, mostrem preocupações não só com a sua vida profissional mas também pessoal, de forma a envolve-las e a fazer com que não se sintam meros números.”</i></p> <p><i>“Temos de olhar para os colaboradores e fazer com que sintam que somos a família deles, para que eles se esforcem ao máximo por ir de encontro às necessidades dos clientes, assegurando a qualidade e a eficiência do nosso serviço.”</i></p>
	Desenvolvimento de Carreiras	<p>Aproveitamento de competências</p> <p>Oportunidades noutros departamentos da empresa</p>	<p><i>“Eu estou a gerir talentos e gosto imenso. Procuo sempre ir buscar o melhor de cada um. Gosto sempre de dar oportunidades às pessoas.”</i></p> <p><i>“Para motivar essa postura procuro aproveitar o melhor de cada colaborador. Por exemplo, coloquei uma operadora que eu sabia que detinha grandes competências no campo da qualidade a auxiliar nos trabalhos do gabinete de qualidade.”</i></p>
7. Percepção sobre os desafios e o futuro do sector dos contact center	Desafios do sector	<p>Gestão e motivação do pessoal</p> <p>Assegurar a excelência e a qualidade do serviço;</p> <p>Combater a concorrência</p>	<p><i>“Num contact center a gestão do pessoal é de extrema importância (...).Há muitas pessoas envolvidas e tarefas que exigem dedicação.”</i></p> <p><i>“ Tudo isso contribui para que desempenhem bem as suas funções e garantam a excelência no atendimento que nos caracteriza e que é tão importante numa altura em que começa a existir alguma concorrência, atenta aos nossos serviços.”</i></p>

	Futuro do sector	<p>Crescente importância para as empresas</p> <p>Profissionalização da função de operador</p>	<p><i>“Eu acho que o emprego nos contact centers é um emprego de futuro. Este é na verdade um sector muito crescente num mercado de trabalho cada vez mais saturado.”</i></p> <p><i>“(…)as organizações reconhecem cada vez mais que este serviço é muito importante para a satisfação dos clientes.”</i></p> <p><i>“Atualmente, e devido às exigências de qualidade no serviço, profissionalizamos bastante esta profissão e tornámo-nos mais exigentes em relação às pessoas que integram este serviço.”</i></p>
--	------------------	---	--

ANEXO F – TABELA DE ANÁLISE – CASO 2

Categories	Sub-categorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
1.Caracterização da empresa e das suas atividades	Sector e Mercado de atuação	<p>Sector das tecnologias de informação e comunicação</p> <p>Mercado essencialmente empresarial</p>	
	Dimensão	28 colaboradores	
	Serviços disponibilizados e funções associadas	<p>Funções essencialmente inbound</p> <p>Três linhas de atendimento: uma linha de atendimento geral, outra linha de atendimento a empresas e entidades e uma terceira linha dedicada a assuntos mais específicos</p>	<p><i>“o nosso contact center é composto por duas principais linhas de atendimento. Uma vocacionada para tudo o que é relacionado com a rede multibanco e composta por 14 colaboradores e outra linha que chamamos de tratamento de bancos e entidades e que comunica com os serviços centrais dos bancos e com empresas com serviços desenhados por nós (...)caso o assunto não se consiga tratar nestas duas primeiras linhas ou for demasiado demoroso, a informação é passada para uma terceira linha de atendimento que tem de conhecer todos os serviços da empresa, não sendo especificada em nenhuma área.”</i></p>

2.Caracterização do Perfil dos colaboradores	Características observáveis	<p>Várias faixas etárias</p> <p>Colaboradores mais jovens para a primeira linha de atendimento(trabalho por turnos)</p> <p>Formação superior nas áreas da economia, informática e engenharias</p>	<p><i>“Há um tempo atrás, pedia-se apenas o 12ºano e conhecimentos de línguas, sobretudo de inglês. Atualmente, a nível do perfil, a maioria dos colaboradores que entram hoje na empresa detém todos formação superior, sobretudo nas áreas da economia, da informática e das engenharias.”</i></p> <p><i>“Quanto aos conhecimentos de línguas continuam a ser muito valorizados e se souberem uma terceira língua ainda melhor.”</i></p>
	Competências	<p>Competências comunicacionais, organizacionais e linguísticas</p> <p>Capacidade de escrita</p> <p>Capacidade de síntese e objectividade</p>	<p><i>“A nível de outras competências eu destacaria a capacidade de comunicação, organização, autonomia e resistência ao stress. É preciso também deter uma grande capacidade de escrita ,síntese e objectividade.”</i></p>
3. Políticas de Recrutamento e Seleção	Necessidades de Recrutamento	<p>Não renovações de contratos</p> <p>Licenças de Maternidade</p> <p>Acidentes de trabalho</p> <p>Oportunidades internas</p>	<p><i>“(…)atualmente recorremos ao recrutamento essencialmente por necessidades temporárias, como acidentes de trabalho ou licenças de maternidade.”</i></p> <p><i>“Fazemos também anúncios internos, dando a oportunidade aos colaboradores que já estão na empresa a mudarem de posto.”</i></p>
	Meios de Recrutamento	<p>Candidatura espontânea</p> <p>Recrutamento Interno</p> <p>Recrutamento externo na imprensa</p>	<p><i>“Uma das formas de recrutamento é através do site, a chamada candidatura espontânea onde é possível qualquer pessoa publicar o seu currículo.”</i></p> <p><i>“Fazemos também anúncios externos na imprensa e internos.”</i></p>
4. Contratos de trabalho	Tipos de contratos celebrados	<p>Contratos a termo 1 ano</p> <p>Contrato sem termo ao fim de um período máximo de 3 anos</p> <p>Contratos temporários</p>	<p><i>“É sempre aplicado um contrato a termo de 1 ano.”</i></p> <p><i>“A única exceção foram os contratos dos trabalhadores temporários”.</i></p>

	Gestão dos contratos	<p>Contratos a termo sempre renováveis na primeira vez</p> <p>Integração nos quadros ao fim de um período máximo de 3 anos</p> <p>Possibilidade de renovação dos contratos temporários</p>	<p><i>"Por norma, este contrato é sempre renovável pelo menos uma vez."</i></p> <p><i>"(...)curiosamente um deles ficou na empresa"</i></p>
5. Políticas salariais	Periodicidade do salário	Salário mensal	<i>"(...)o salário mensal base seja acima da média."</i>
	Salário base	Salário fixado por contrato colectivo Salário acima da média do mercado	<i>"(...)o nosso contrato colectivo de trabalho faz com que o salário mensal base seja acima da média, bem como o subsídio de almoço, por exemplo."</i>
	Incentivos/Prémios	Prémio mensal segundo objectivos	<i>"Temos também outros incentivos como subsídios escolares ou abonos de família e prémios de produtividade consoante o desempenho."</i>
	Variação do salário	Variação do salário devido a regenociação do contrato colectivo	<i>"Condições estas que podem no entanto variar com a renegociação do contrato."</i>
6. Rotatividade dos colaboradores	Índice de rotatividade	Pouca rotatividade	<i>"(...)não considero que exista muita rotatividade na empresa."</i>
	Causas da rotatividade	<p>Decisão voluntária relacionada com ambições pessoais</p> <p>Não renovação contratual devido a insatisfação com a performance</p>	<p><i>"Os que saem da empresa são eventualmente aqueles que estando a estudar, quando acabam os seus cursos, saem em busca de empregos na sua área."</i></p> <p><i>"(...)só em casos excepcionais em que o colaborador não corresponde às exigências a integração não é feita"</i></p>

7. Retenção dos colaboradores	Índice de retenção	<p>Elevado índice de retenção</p> <p>Possibilidades de retenção dos trabalhadores temporários</p>	<p><i>“É certo que antigamente e com uma situação política diferente e outras regras de código de trabalho era mais rápido os colaboradores passarem aos quadros. Atualmente é mais demoroso,mas os colaboradores válidos continuam a ser integrados.”</i></p> <p><i>“(...)na maioria dos casos, essa integração acontece. Até porque existe um esforço inicial de formação muito grande e muita da formação aprende-se on job o que exige uma certa estabilidade no serviço.”</i></p> <p><i>“(...)a única exceção foram os contratos dos trabalhadores temporários e curiosamente um deles ficou na empresa.”</i></p>
	Perfil do colaborador a reter	<p>Humildade</p> <p>Persistência</p> <p>Espírito de Equipa</p> <p>Capacidade de estabelecer prioridades</p> <p>Capacidade organização</p>	<p><i>“(...)eu considero ser muito importante a humildade e a capacidade de ter algum “jogo de cintura”.</i></p> <p><i>“É necessário ser uma pessoa trabalhadora e mesmo que não seja um “génio” a nível intelectual, que tenha a capacidade de ponderar e de pedir auxílio quando é necessário. Se aliado a isso tiver uma boa capacidade de resolução de problemas é o ideal.”</i></p>
8. Comportamento organizacional	Comunicação	Levantamento das necessidades de formação Entreajuda	<i>“(...)dificilmente conseguimos corresponder a todas as necessidades de formação, já que nem sempre há tempo para dar formação, havendo um conflito entre as necessidades e a predisposição dos serviços para que essa formação seja dada. A formação é essencialmente on job e nesse sentido é muito rica já que todos os dias existem novas coisas para aprender, sendo que nesse sentido existe um grande espírito de entreajuda.”</i>
		Feedback inferior ao desejável	<i>“(...)hoje é mais difícil valorizar o trabalho e dar feedback positivo aos colaboradores, sendo isso geral a todas as empresas em todas as áreas.”</i>
	Desenvolvimento de carreiras	<p>Aproveitamento de competências</p> <p>Opertunidades noutros departamentos da empresa</p>	<i>“Por outro lado, a empresa abre outras oportunidades de carreira e muitos colaboradores podem ser integrados em outras áreas da empresa.”</i>

	Motivação e satisfação	Preocupação com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores através da mobilidade de funções Respeito pela esfera pessoal	<p><i>“Nós procuramos perceber as causas da desmotivação e aconselhar (...).”</i></p> <p><i>“Todos têm momentos de desmotivação, mas a verdade é que na nossa empresa a mudança é permanente e o trabalho é tudo menos monótono o que ajuda muito a combater essa desmotivação, estamos sempre a aprender coisas novas.”</i></p> <p><i>“tentamos que exista um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.”</i></p>
9. Perceção sobre os desafios e o futuro do sector dos contact center	Desafios do sector	Contornar os efeitos negativos da especialização Assegurar a excelência e a qualidade do serviço Combater a concorrência	<p><i>“(...) vai ser necessário haver uma especialização cada vez mais acentuada o que não é necessariamente uma evolução positiva, já que uma pessoa vai saber muito sobre determinada coisa, mas vai ter uma visão limitada acerca das restantes.”</i></p> <p><i>“(..)a solução é existir uma mobilidade interna de funções dentro do contact centers, a fim de conferir uma visão geral de todos os produtos e serviços e esse é um desafio sério num mercado cada vez mais concorrencial em que a qualidade do serviço é um fator diferenciador e decisivo.”</i></p>
	Futuro do sector	Crescente importância para as empresas Profissionalização da função de operador Especialização	<p><i>Hoje em dia os produtos e os serviços têm-se multiplicado e isso exige que estejamos constantemente a aprender e a lidar com problemas novos todos os dias. Por outro lado, a multiplicação dos canais de atendimento (temos o exemplo do site) confere muito dinamismo à função o que exige mais competências por parte dos colaboradores.”</i></p> <p><i>“Além disso este é um serviço cada vez mais importante para as empresas, sendo que mesmo aqueles sendo que mesmo nos contact centers mais tradicionais está a apostar-se na formação e na retenção de competências.”</i></p>

ANEXO G – TABELA DE ANÁLISE – CASO 3

Categorias	Sub-categorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
1.Caracterização da empresa e das suas actividades	Sector e Mercado de atuação	Empresa de outsourcing de serviços de contact center Mercado empresarial	
	Dimensão	130 colaboradores	
	Serviços disponibilizados e funções associadas	Serviços inbound e outbound consoante as necessidades dos clientes	<i>“Temos atividades de inbound e outbound, sendo que o nosso ponto forte são as atividades de inbound, de atendimento ao cliente.”</i>
2.Caracterização do Perfil dos colaboradores	Características observáveis	Várias faixas etárias 12º ano Variadas áreas de estudo Experiência profissional	<i>“A nível de idade não temos exigências específicas, não colocamos limite de idade, pelo contrário.”</i> <i>“A nível da escolaridade o que pedimos no mínimo é o 12º ano.”</i> <i>“Damos também preferência a quem tenha experiência a nível de contact center.”</i>
	Competências	Competências comunicacionais Competências organizacionais Competências linguísticas Competências comerciais Polivalência	<i>“A nível das campanhas de inbound procuramos capacidade de comunicação, capacidade de dicção e clareza na voz, polivalência e capacidade de resposta ao cliente.”</i> <i>“A nível das campanhas de outbound, estas por estarem mais viradas para a área comercial (como é exemplo das campanhas de recuperação dos clientes) exigem ainda mais competências de comunicação e até de negociação e persuasão.”</i>
3. Políticas de Recrutamento e Seleção	Necessidades de Recrutamento	Campanhas pontuais Preenchimento dos quadros	<i>“Geralmente mediante as campanhas e quando sentimos necessidade,</i> <i>“(…)quando existe a necessidade de integrar alguém nos quadros, o recrutamento é feito a nível interno.”</i>
	Meios de Recrutamento	Outsourcing Recrutamento interno Recurso pontual ao recrutamento direto	<i>“Geralmente mediante as campanhas e quando sentimos necessidade, recorremos ao outsourcing.”</i> <i>“(…)quando existe a necessidade de integrar alguém nos quadros, o recrutamento é feito a nível interno.”</i> <i>Só quando não existe internamente ninguém disponível recorremos ao recrutamento direto.”</i>

4. Gestão contratual	Tipos de contratos celebrados	<p>Contratos a termo de vários períodos</p> <p>Contrato sem termo após período de 3 anos</p> <p>Contratos temporários passíveis de renovação</p>	<p><i>"(...)é sempre um contrato a termo certo."</i></p> <p><i>"A duração dos contratos vai depender muito da campanha e do tipo de cliente."</i></p> <p><i>" Estes contratos a termo podem ter uma duração total de três anos, período após o qual o colaborador é passado aos quadros."</i></p> <p><i>"(...)tem acontecido que pessoas recrutadas em situações pontuais continuem a trabalhar connosco."</i></p>
5. Políticas salariais	Periodicidade do salário	Salário mensal	<i>"O salário base é sempre mensal "</i>
	Salário base	Salário fixado por tabela do mercado	<i>"É fixado pelo mercado e igual para todos independentemente da campanha."</i>
	Incentivos/Prémios	Prémios associados às campanhas Prémio anual consoante avaliação de desempenho	<i>"Aqueles que estão relacionadas com vendas por exemplo estão muitas vezes associadas a prémios, consoante o volume de vendas."</i>
	Variação do salário	Salário base fixado e não variável Não existem diuturnidades	<i>"Não, não existe diuturnidades. O salário pode sim variar consoante a avaliação de desempenho e o alcance de alguns objetivos pelo colaborador."</i>
6. Rotatividade dos colaboradores	Índice de rotatividade	Pouca rotatividade	<i>"Não, a rotatividade é cada vez menor."</i>
	Causas da rotatividade	Decisão voluntária relacionada com as ambições pessoais	<i>"Aqueles que têm saído, saem pela razão de arranjam emprego na sua área ou por exemplo, de conseguirem criar um negócio próprio."</i>

7. Retenção dos colaboradores	Índice de retenção	Elevado índice de retenção Acolhimento de antigos colaboradores	<p><i>“É de interesse da empresa reter os colaboradores.”</i></p> <p><i>“(…)sendo política da empresa efetivar os colaboradores.”</i></p> <p><i>“Temos pessoas que trabalham connosco há cerca de 15 anos, o que é surreal em relação à ideia que está associada ao trabalho em call center.”</i></p> <p><i>“(…)até já tivemos pessoas que saíram e voltaram , já que a experiência fora não correu bem.”</i></p>
	Perfil do colaborador a reter	Grande capacidade de comunicação Espírito de Equipa Polivalência e Flexibilidade	<p><i>“(…)a capacidade de comunicação e os conhecimentos de línguas são fatores determinantes.”</i></p> <p><i>“O espírito de equipa é muito importante devido à ajuda mútua que se gera entre os colaboradores.”</i></p> <p><i>“Tem também de ser um colaborador disponível para empresa, com a abertura suficiente para perceber que não vai trabalhar numa campanha e num horário fixo.”</i></p>
7. Cultura e Clima organizacional	Comunicação e transparência	Transparência relativa a objetivos Avaliação sempre disponível Reunião individual de avaliação	<p><i>“Assim, os colaboradores sabem à partida o que se espera deles e os objetivos que têm de atingir.”</i></p> <p><i>“O sistema está todo informatizado e o colaborador tem sempre acesso à sua avaliação.”</i></p> <p><i>“(…)no momento de entregar as avaliações finais é marcada uma reunião individual com os superiores hierárquicos, onde estes explicam os fundamentos dos resultados da avaliação e os colaboradores podem dar a sua opinião em relação à mesma.”</i></p>
	Motivação e satisfação	Ambiente familiar Rotatividade de funções	<p><i>(…)nós mostramo-nos disponíveis para ajudar o colaborador naquilo que for necessário, gerando-se um ambiente muito familiar.”</i></p> <p><i>“(…)procuramos preservar um bom ambiente de trabalho o que impede que o colaborador desmotive devido ao stress e ao cansaço que a sua função implica.”</i></p> <p><i>“(…)a diversidade de serviços que oferecemos faz com que os colaboradores estejam sempre a aceitar novos desafios o que impede que o trabalho caia na monotonia. Tentamos que exista sempre alguma rotatividade dos colaboradores pelos serviços.”</i></p> <p><i>“Que tivéssemos conhecimento, nunca aconteceu até à data alguém sair para integrar outra empresa de contact center.”</i></p>

	Desenvolvimento de Carreiras	Aproveitamento de competências Oportunidades em outros departamentos da empresa	<p><i>"Por exemplo, a nossa responsável de operações começou como operadora."</i></p> <p><i>"Procuramos sempre "puxar" as pessoas para cima."</i></p> <p><i>"(...)trata-se de valorizar os colaboradores que temos cá dentro."</i></p>
7. Percepção sobre os desafios e o futuro do sector dos contact center	Desafios do sector	Assegurar a excelência e a qualidade do serviço Combater a concorrência	<p><i>"No nosso caso, nós apostamos muito na formação do colaborador a pensar sempre na qualidade de serviço e na consequente fidelização do cliente."</i></p> <p><i>" (...)é determinante para a estabilidade e excelência do serviço o que nos diferencia junto dos nossos clientes."</i></p>
	Futuro do sector	Crescente importância para as empresas Profissionalização da função de operador	<p><i>"O futuro é o contact center, cada vez mais as pessoas aderem aos serviços de atendimento através do telefone, da internet ou do email."</i></p> <p><i>"A posição de operador está cada vez mais profissionalizada e nós em termos de formação estamos a ser cada vez mais alertados para essa evolução."</i></p> <p><i>"Cada vez mais nos afastamos da ideia de que um operador é apenas um telefonista e que não faz mais nada do que atender telefones."</i></p>

