

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

"Em que é que lhe posso ser útil?" A
atividade do Formador em *Contact Centre*:
um caso em Portugal
Inês de Bessa Proença Pereira Pinto

M

2021



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**“EM QUE É QUE LHE POSSO SER ÚTIL?” A ATIVIDADE DO FORMADOR
EM *CONTACT CENTRE*: UM CASO EM PORTUGAL**

Inês de Bessa Proença Pereira Pinto

Julho 2021

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da
Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora **Marta
Santos** (FPCEUP).

Avisos Legais

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

Aos trabalhadores, o meu profundo agradecimento pela disponibilidade, tempo investido e partilha, sem os quais este trabalho não seria possível e por isso a vós o dedico.

À Professora Doutora Marta Santos, pelos conselhos e linhas orientadoras que traçaram o caminho desta dissertação – pela exigência, pelo olhar crítico e por acreditar no potencial deste trabalho. Foi um prazer trabalhar consigo, e poder contribuir com esta dissertação para a área tão nobre de Psicologia do Trabalho. Um bem-haja!

Aos meus pais, pelo apoio, pelos valores e por me ensinarem que a sorte se conquista com esforço, dedicação e compromisso – a eles devo quem sou e todas as etapas que conquisto. Aos meus irmãos, de quem eu tenho tanto orgulho, por me ensinarem tanto e a quem espero também poder ensinar na mesma medida. Obrigada por serem quem são! À minha avó, tia e tio pelo apoio e carinho nesta e noutras etapas – um grande obrigada!

Ao Diogo, pela ajuda incessante, pela cumplicidade e, sobretudo, pelo amor – obrigada por seres o porto seguro e não tão seguro que me desafia a sair da zona de conforto e a pensar mais alto!

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram nesta e em todas as outras etapas ao longo da minha vida – um agradecimento muito especial à Inês, ao Luís, à Isabel e à Inês!

A todos, dedico este trabalho e o meu mais sincero agradecimento!

Resumo

Nas últimas décadas tem-se observado um crescimento exponencial do setor dos serviços, quer em Portugal como na Europa, nomeadamente os *Contact Centres Outsourcers* uma vez impulsionados pela globalização e a flexibilização do trabalho. Associada à temática falamos frequentemente em operadores e tarefas altamente especializados, em menor custo do trabalho, em instabilidade das relações laborais, e numa organização do trabalho *taylorizada*. Assim, as decisões organizacionais de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que toca à integração recorrente de novos trabalhadores parecem, então, ter um importante papel na formação inicial e contínua destes trabalhadores. Apesar do interesse e volume de formação existente nos *Contact Centres* existe uma escassez de informação relativa à atividade de trabalho dos próprios formadores específicos deste contexto. Assim, este estudo propõe-se fazer uma análise da atividade destes profissionais, assim como compreender a conceção que os formadores têm do seu exercício profissional, os contributos percebidos da formação profissional e práticas implementadas num caso de uma Empresa *Outsourcer* de *Contact Centre* em Portugal. O estudo contemplou um total de 6 participantes e recorreu, como métodos de recolha de dados, à análise documental, à observação de sessões formativas e à realização de entrevistas semiestruturadas.

Os resultados mostram que, acrescidos aos constrangimentos e exigências da atividade na população de formadores, em contexto de *Contact Centre Outsourcer* encontram-se agravados dada a multiplicidade de fatores que intervêm na atividade profissional deste coletivo. Desde a ausência de autonomia na determinação dos tempos de formação e matérias/suportes dos mesmos, a atividade de trabalho está sujeita a flutuações constantes de fatores externos que determinam uma elevada intensidade de trabalho, a realização de horas extraordinárias com frequência e a fadiga extrema, tanto física como cognitiva. Estas características são, ainda, mais prementes quando falamos de formação inicial e mais frequentemente reportadas por *Trainers*. Desta forma, a conceção de ações de formação com vista à transmissão de informações e não à conceção das mesmas enquanto processo de desenvolvimento e aprendizagem é o produto das decisões organizacionais que a geram. Neste contexto, os formadores percebem a importância do seu papel sobretudo associada à gestão da motivação dos operadores tendo em vista sua manutenção em funções no *Contact Centre*.

Palavras-chave: Formação, *Contact Centres*, Formadores, Condições e Organização do trabalho

Abstract

In the last decades, there has been an exponential growth in the services sector, both in Portugal and in Europe, namely the *Contact Centers Outsourcers*, driven by globalization and the flexibilization of work. Associated with the theme, we often highlight highly specialized operators and tasks, instability of labor relations, lower labor costs and a Taylorized work organization. Thus, organizational decisions as to human resource management, namely with regard to the recurrent integration of new workers, seem to play an important role in the initial and ongoing training of these workers. Despite the interest and volume of training existing in the Contact Centers, there is a lack of information regarding the work activity of the specific trainers in this context. Therefore, this study proposes the analysis of the work activity of these professionals, as well as understand the conception of their professional practice, the perceived contributions of professional training and practices implemented in a case of a Contact Center Outsourcer Company in Portugal. The study included a total of 6 participants and used, as data collection methods, document analysis, observation of training sessions and semi-structured interviews.

The results show that, in addition to the constraints and demands of the activity in the population of trainers, in the specific context of the Contact Center they are aggravated due to multilayered factors that play an important part on their professional activity. We emphasize the lack of autonomy in determining training times/schedule and subjects, the fact that work activity is subject to constant fluctuations from external factors that determine a high intensity of work, frequent overtime and extreme fatigue, both physical and cognitive. These characteristics are even more profound when we talk about initial training and are most frequently reported by Trainers. In this way, the design of training actions aiming at transmitting information and not designing it as a development and learning process is the product of the organizational decisions that generate it. In this context, trainers perceive the importance of their role, mainly associated with managing the operators' motivation, in order to ensure their retention at the *Contact Centre*.

Keywords: Training, *Contact Centres*, Trainers, Work Conditions and Organization

Résumé

Au cours des dernières décennies, on a observé une croissance exponentielle du secteur des services, tant au Portugal qu'en Europe, à savoir les centres de contact sous-traitants, autrefois poussés par la mondialisation et la flexibilisation du travail. Associés à ce thème, on parle souvent d'opérateurs et de tâches hautement spécialisés, de coûts salariaux réduits, d'instabilité des relations de travail, d'organisation taylorisée du travail. Ainsi, les décisions organisationnelles de la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'intégration récurrente des nouveaux travailleurs, semblent avoir un rôle important dans la formation initiale et continue de ces travailleurs. Malgré l'intérêt et le volume de formation existant dans les centres de contact, il existe peu d'informations concernant l'activité professionnelle des formateurs eux-mêmes, spécifiques à ce contexte. Ainsi, cette étude vise à analyser l'activité de ces professionnels, ainsi qu'à comprendre les conceptions des formateurs sur leur pratique professionnelle, les apports perçus de la formation professionnelle et les pratiques mises en œuvre dans le cas d'un externalisateur de centre de contact au Portugal. L'étude a inclus un total de 6 participants et a utilisé l'analyse documentaire, l'observation de sessions de formation et des entretiens semi-structurés comme méthodes de collecte de données.

Les résultats montrent qu'en plus des contraintes et des exigences de l'activité au sein de la population des formateurs, dans le contexte du Contact Centre Outsourcer elles sont aggravées étant donné la multiplicité des facteurs qui interviennent dans l'activité professionnelle de ce groupe. En raison du manque d'autonomie dans la détermination des temps de formation et des sujets/supports, l'activité professionnelle est soumise à des fluctuations constantes de facteurs externes qui déterminent une intensité de travail élevée, des heures supplémentaires fréquentes et une fatigue extrême, tant physique que cognitive. Ces caractéristiques sont encore plus pressantes lorsque l'on parle de formation initiale et plus fréquemment rapportées par les formateurs. Ainsi, la conception des actions de formation en vue de la transmission d'informations et non leur conception en tant que processus de développement et d'apprentissage est le produit des décisions organisationnelles qui la génèrent. Dans ce contexte, les formateurs perçoivent l'importance de leur rôle comme étant principalement associé à la gestion de la motivation des opérateurs afin de les maintenir dans le centre de contact.

Mots-clés: Formation, *Contact Centres*, Formateurs, Conditions et Organisation du travail

Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico	3
1.1 A Formação Profissional	3
1.1.1 Formação Profissional e Aprendizagem ao Longo da Vida	3
1.1.2 Formação em Ergonomia: contribuições da Psicologia do Trabalho	5
1.2. Os Formadores: definição, papéis e atividades no contexto português	6
1.3. <i>Contact Centres</i>	8
1.3.1 Os <i>Contact Centres</i> : uma realidade paradoxal.....	8
1.3.1.1 Caracterização do setor em Portugal	13
1.4. Formação e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em <i>Contact Centres</i>	14
II. Método	18
2.1 Unidade de análise.....	18
2.2 Participantes.....	19
2.3. Instrumentos	20
2.3.1. Análise Documental.....	21
2.3.3. Grelha de Observação de ações de formação	21
2.3.3. Guião de entrevista	22
2.4 Procedimento de Recolha de dados	23
2.5 Procedimento de Análise de dados	24
III. Apresentação e discussão dos resultados	25
3.1 Tipologias e Práticas de Formação Profissional.....	26
3.2 Formadores: a Organização do trabalho, Condições, Exigências e Constrangimentos	28
3.3. Papéis e Contributos	43
Reflexões finais	46
Referências Bibliográficas	48
APÊNDICES.....	54

Lista de Abreviaturas

ALV – Aprendizagem ao Longo da Vida

APCC – Associação Portuguesa de *Contact Centres*

CC - *Contact Centres*

CCP – Certificado de Competências Pedagógicas

CEDEFOP – Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

CIME – Comissão Interministerial para o Emprego

EOCC – Empresa *Outsourcer* de *Contact Centre*

FOR - Formador

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OIT – Organização Internacional do Trabalho

Introdução

Impulsionados pela globalização dos serviços e liberalização dos mercados, pelo consequente aumento da competitividade das organizações e pela busca incessante de uma forma custo-efetiva de chegar às massas, os *Contact Centres* têm vindo a crescer exponencialmente, acompanhados de inúmeros desafios relativos à natureza e organização do trabalho (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2020; Moreira et al., 2015). Ademais, tem vindo a evidenciar-se uma tendência crescente no recurso a novos atores económicos, externos às organizações e, com isso, à maior adesão por parte destas últimas a estratégias de subcontratação – resultando numa mudança drástica dos modelos de emprego, ao nível das relações laborais, trazendo por isso em desafios acrescidos (Batt et al., 2009).

De facto, a expressão do crescimento deste setor é bem visível no território, nomeadamente, no espaço Europeu estima-se que os *Contact Centres* empreguem aproximadamente 3,85 milhões de trabalhadores – correspondendo a 1,15% da população ativa europeia – assim como se contabilizam perto de 40 000 *Contact Centres*, dos quais 23,25% são *Outsourcers* (Altitude, 2016). Neste sentido, segundo o estudo de *Benchmark* da Altitude (2016), as empresas *Outsourcers* em particular têm tido um aumento acentuado no volume de negócio visto que, entre 2014 e 2016 esta atividade de Prestação de Serviços teve uma evolução positiva de 6,5% - significativamente maior do que qualquer outra atividade neste setor, de receita estimada em 69 bilhões de euros. Também em Portugal vemos uma expressão similar, dado que o Estudo de Dimensionamento do Setor (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2017), estima que, à data do relatório, 46% dos *Contact Centres* seriam *Outsourcers* – representando por isso, a maioria em relação à presença de outras atividades –, logo com também maior número de postos de trabalho e com um volume de negócios calculado em 535.987 milhões de euros.

Tendo em conta a dimensão do setor, em particular das empresas *Outsourcers*, e a sua inscrição no território à escala global e nacional, fazem-se também acompanhar de grandes desafios já (re)conhecidos quer ao nível das relações laborais e da organização do trabalho, viabilizadas pela gestão operacional e terceirização do tecido produtivo, como ao nível das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) especialmente prementes no recrutamento em massa sucessivo e na formação profissional. Assim, dada a escassez de informação relativa a práticas de formação profissional neste contexto, assim como da

atividade de trabalho dos formadores, os papéis e contributos da sua atividade, este estudo propõe-se a compreender a atividade do formador, numa conjuntura pautada por numerosas especificidades. O estudo foi levado a cabo numa Empresa Outsourcer de *Contact Centre* (EOCC), em Portugal, tendo contado com membros da equipa de formação como participantes, e assumiu uma metodologia qualitativa para o efeito.

A primeira parte deste trabalho procura enquadrar conceptualmente os conceitos presentes neste estudo, abordando, numa fase inicial, a Formação Profissional e sua ligação com a Ergonomia da atividade; numa segunda parte, uma caracterização sociodemográfica da população de Formadores em Portugal assim como definições e conceitos associados; e, numa terceira parte explora-se o paradoxo adjacente aos *Contact Centres*, a caracterização deste setor em Portugal e as temáticas de GRH relacionadas. Segue-se a apresentação da metodologia, onde se exploram a unidade de análise deste estudo de caso, os participantes, os instrumentos utilizados e os procedimentos de recolha e análise de dados. Por último, dá-se a passagem para a apresentação e discussão dos resultados, que se inicia pela apresentação do mapa temático que traça aos meandros da atividade de trabalho do formador, desdobando-se à posteriori, nas tipologias e práticas de formação profissional, na análise da atividade de trabalho dos trabalhadores e dos papéis e contributos percecionados. Termina-se com as reflexões finais, enunciando os contributos mais interessantes deste estudo, as suas limitações, bem como as sugestões para investigação futura do setor.

I. Enquadramento Teórico

1.1 A Formação Profissional

1.1.1 Formação Profissional e Aprendizagem ao Longo da Vida

A Formação Profissional assume-se como o processo de aprendizagem através do qual é possível a aquisição de saberes e de saberes-fazer necessários ao exercício de uma determinada atividade profissional (Alaluf, 2007). Trata-se por isso de um processo de transformação individual, que permite aos formandos mobilizar as competências adquiridas em formação, inscrevendo-se necessariamente no contexto – a formação não pode por isso ser compreendida como uma atividade dissociada do sistema social que a requer (Maggi, 2005). Efetivamente, a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) em 2001 definiu a formação profissional como um conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de uma profissão em qualquer ramo de atividade económica. Adicionalmente, a publicação mais recente do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP), datada de 2014, considera ainda que a formação tem por objetivo dotar as pessoas de conhecimentos teóricos e práticos, capacidades e competências, exigidas pelo mercado de trabalho.

No âmbito da aprendizagem ao longo da vida, a formação pode ser definida como toda e qualquer atividade de aprendizagem com um determinado objetivo, empreendida numa base contínua e que visa melhorar conhecimentos, aptidões e competências, em todos os domínios da vida, afirmando assim a sua importância para a criação de uma sociedade do conhecimento (Conselho Nacional de Educação, 2001). Desta forma, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2019) refere-se à aprendizagem ao longo da vida como um direito universal, que potencia, mas não se restringe, à aquisição de competências, à reconversão e mesmo à requalificação profissional. A aprendizagem poderá ser formal, não-formal e informal, sendo que a primeira se inscreve sobretudo em instituições de ensino e formação e são conducentes a obtenção de uma qualificação; a segunda corresponde à aprendizagem que decorre paralelamente aos sistemas de ensino e formação como por exemplo no local de trabalho ou em grupos de sociedade civil, mas não conducentes a certificação e por fim, a aprendizagem informal que decorre de forma não intencional no

quotidiano dos sujeitos (Cascais, & Terán, 2014). Deve ser referido que os sistemas de formação/educação se inscrevem nas tipologias de aprendizagem formal e não-formal.

Em Portugal, o sistema de formação profissional encontra enquadramento legal na Lei de Bases do Sistema Educativo – que defende que o mesmo catalisa a integração no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica – e nos Decretos-lei nº 401/91 e nº 405/91. Nestes, pode distinguir-se a formação profissional 1) inserida no sistema educativo e 2) inserida no mercado de emprego, sendo a última destinada especificamente a ativos empregados e cujo objetivo principal é o de exercício qualificado de uma atividade profissional, sendo realizada por empresas, centros de formação ou outras entidades empregadoras e formadoras. Assim, relativamente à formação profissional inserida no mercado de emprego, são abrangidas a formação inicial – destinada à obtenção de qualificação profissional certificada e à preparação para a vida profissional - e a formação contínua – destinada à vida profissional do indivíduo, ao longo da mesma, no sentido da criação de ajustamento face a mutações tecnológicas, organizacionais, entre outras, assim como à promoção profissional e ao desenvolvimento económico, social e cultural. São ainda definidas diferentes modalidades de formação profissional, inseridas no mercado de emprego, em Portugal, podendo elas ser de iniciação, qualificação, aperfeiçoamento, reconversão e especialização. De facto, em Portugal foram aprovadas medidas de reforma de formação profissional, reflexo de um significativo esforço de combate aos baixos níveis de qualificação da população ativa (comparativamente com a média da União Europeia) – consensualmente tida como condição indispensável de suporte às exigências de desenvolvimento das economias baseadas no conhecimento assim como crítica para a competitividade das empresas, no sentido do maior potencial de inovação e capacidade de adaptação à mudança, com reflexos importantes na produtividade e na capacidade competitiva face a novos concorrentes e a novos mercados. Desta reforma resultaram o Sistema Nacional de Qualificações, criando nesse âmbito o Quadro Nacional de Qualificações, o Catálogo Nacional de Qualificações e a Caderneta Individual de Competências (Diário da República n.º 214/2007, Série I de 2007-11-07).

De facto, mais do que confinada a modalidades pré-definidas, a formação profissional é, em si só, uma atividade continuamente em curso, que vai para além de visar a adequação dos sujeitos envolvidos aos papéis delineados pelo sistema (Maggi, 2005). A formação não é, portanto, exterior, mas sim absolutamente intrínseca ao sistema social que

a suscita, conduzida pelos sujeitos agentes nas suas ações e decisões – não sendo por isso uma atividade isolada. É possível nela distinguir fases de um agir em curso, não sendo apenas uma sequência de atividades diversas, i.e., todo o processo é ação formadora, podendo distinguir-se fases essenciais como a análise de necessidades, numa fase inicial, e a análise de resultados. Assim, a formação é organizada no sentido de estar orientada para a obtenção de resultados desejados em relação aos quais ela orienta concretamente ações e decisões – mas é também uma ação organizadora no sentido de se constituir um elemento da auto-organização do sistema (Maggi, 2005). Desta forma, a formação é, de facto, vista pelo autor como um processo ativo que não se limita a uma transferência de conhecimentos ou a uma aprendizagem de competências que permanecem externas e separadas do processo, mas sim fazem parte integrante dele – sendo por isso simultaneamente mutável e agente de mudança (Maggi, 2005).

1.1.2 Formação em Ergonomia: contribuições da Psicologia do Trabalho

Em formação profissional, a aquisição de conhecimentos não passa apenas pela capacidade de os reproduzir, mas sim por um processo de “agir” sobre eles, de os apropriar e de os utilizar para a transformação de si e das situações de trabalho. Paralelamente, a ergonomia e a análise ergonómica do trabalho pretende, a partir do estudo da atividade, compreender como o trabalho é organizado tendo por base o fazer dos sujeitos agentes em situação real (Guérin, et al., 2001). Deste modo, a relação entre a análise ergonómica da atividade e a formação, pode simultaneamente 1) permitir a modificação das representações acerca do trabalho através da formação em análise do trabalho dos atores da conceção e/ou da saúde, e 2) conceber a formação profissional dos trabalhadores, justificada e definida graças à análise do trabalho permitindo que tenha em vista satisfazer necessidades ancoradas na situação real de trabalho, ao invés da transmissão de conteúdos teóricos, padronizados e baseados em representações predefinidas que, em última análise, podem levar à desestabilização dos formandos, ao os encaminhar para a aquisição de novos saberes potencialmente impossíveis de realizar em situação real de produção (Lacomblez & Vasconcelos, 2009).

Assim, a análise da atividade de trabalho enquanto reflexão sobre a sua organização e regulação processual, assim como a formação enquanto força motriz do desenvolvimento do processo de trabalho e da mudança que acarreta, movem a ação para a prevenção e bem-estar que decorre desse mesmo processo de trabalho (Maggi, 2005). Desta forma, tratando-

se o trabalho de um processo intencional, mutável e suscetível de melhoria pelos próprios sujeitos agentes – não prevendo por isso uma separação entre sistema e sujeito, assim como a predeterminação do primeiro - o bem-estar é integrado na sua conceção e transformação contínua (Maggi, 2006). Se, pelo contrário, encontramos um sistema de trabalho predefinido e tarefas previstas nos seus variados aspetos, partindo do pressuposto que o trabalhador – separado deste sistema de trabalho – se adapta totalmente a ele, sem possibilidade de margens de manobra, quer individuais como coletivas, para a sua modificação, o risco profissional é interpretado como uma falha dos compromissos operatórios realizados pelos trabalhadores em situação (Vidal-gomel & Olry, 2009).

Desta forma, a análise de trabalho visa contribuir para a prevenção dos riscos profissionais através da caracterização dos saberes profissionais e das condições e organização do trabalho – com base nos quais podem ser elaborados os conteúdos de ações de formação e pensadas as condições para a sua implementação para que seja uma ação adequada às necessidades reais da situação de trabalho (Vidal-Gomel & Olry, 2009).

1.2 Os Formadores: definição, papéis e atividades no contexto português

Em Portugal, o estatuto de formador está legalmente previsto no Decreto-Regulamentar nº66/94, de 18 de novembro, com alterações introduzidas à posteriori pelo Decreto-Regulamentar nº 26/97, de 18 Junho que define esse mesmo estatuto como “o profissional que, na realização de uma ação de formação, estabelece uma relação pedagógica com os formandos, favorecendo a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e formas de comportamento, adequados ao desempenho profissional”. Ademais, relativamente ao vínculo dos formadores, define-se também que estes podem ser considerados internos, quando é estabelecido um vínculo laboral com a entidade formadora ou beneficiária, por oposição a externos no caso deste mesmo vínculo laboral ser estabelecido por qualquer outra entidade que não a entidade formadora ou beneficiária. Para além disto, são ainda identificados os deveres do formador: 1) Fixar os objetivos da sua prestação e a metodologia pedagógica a utilizar, tendo em consideração o diagnóstico de partida, os objetivos da ação e os destinatários da mesma, com observância das orientações da entidade formadora ou beneficiária; 2) Cooperar com a entidade formadora, bem como com os outros intervenientes no processo formativo, no sentido de assegurar a eficácia da ação de formação; 3) Preparar de forma adequada e prévia cada ação de formação, tendo em conta os objetivos da ação, os seus destinatários, a metodologia

pedagógica mais ajustada, a estruturação do programa, a preparação de documentação e de suportes pedagógicos de apoio, o plano de sessão e os instrumentos de avaliação, bem como os pontos de situação intercalares que determinem eventuais reajustamentos no desenvolvimento da ação; 4) Participar na conceção técnica e pedagógica da ação, adequando os seus conhecimentos técnicos e pedagógicos ao contexto em que se desenvolve o processo formativo; 5) Assegurar a reserva sobre dados e acontecimentos relacionados com o processos de formação e seus intervenientes; 6) Zelar pelos meios materiais e técnicos postos à sua disposição; 7) Ser assíduo e pontual; 8) Cumprir a legislação e regulamentos aplicáveis à formação e 9) Avaliar cada ação de formação e, globalmente, cada processo formativo, em função dos objetivos fixados e do nível de adequação conseguido.

Segundo Ferrão e Rodrigues (2008), o enquadramento de responsabilidades do formador é triplamente dirigido: para com os formandos, para com a organização beneficiária da formação, e - no caso de o formador ser externo e por isso estabelecer um vínculo laboral com uma entidade que não a beneficiária - para com a organização que desenvolve a formação. Segundo estes autores, uma responsabilidade que não pode ser negada, e que é habitualmente remetida para este profissional, consiste em “levar a bom termo as ações de formação de que é responsável” e “garantir que, dadas as condições de realização das mesmas, a aprendizagem se desenvolverá de uma forma pertinente, tendo em atenção os condicionalismos impostos pela realidade” (p. 23). Ainda que traçadas definições e responsabilidades deste coletivo profissional, a invisibilidade e reconhecimento do mesmo é inequívoco, e confirmado, por exemplo, pelo facto de este não constar na Classificação Portuguesa das Profissões de uma forma clara e representativa – referindo-se apenas à categoria de “formador em tecnologias de informação e a outros especialistas de ensino” na área geral 235, relativa à secção “Outros Especialistas”. Para além disto, enfrentamos um panorama em Portugal claramente pautado pela deterioração das condições de emprego e de trabalho generalizados desta classe (Ferreira & Santos, 2011). Por condições de emprego entendemos frequentemente o estabelecimento de relações multi-contratuais com diversos centros de formação dado o carácter precário dos contratos de trabalho. Por outro lado, por condições de trabalho entende-se a grande diversidade de tarefas identificadas, uma carga horária semanal extraordinariamente elevada, horas de trabalho não remuneradas, deslocações profissionais frequentes e a necessidade de conciliar os tempos dos adultos em formação. No geral, são ainda identificados problemas de saúde tais como problemas de sono, fadiga e ansiedade (Ferreira & Santos, 2011).

Ademais, segundo os dados recolhidos pelo estudo *Estudo Formador – Como e Porquê muda uma Profissão*, da responsabilidade do Quaternaire Portugal (2010) e do IEPF, I.P. – sendo este o mais recente estudo encontrado relativo aos dados sociodemográficos recolhidos sobre este coletivo, a nível nacional - verificou-se que em Portugal, à data da recolha destes dados, os formadores eram maioritariamente do sexo feminino, sendo que 66% teriam idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos, e eram na grande maioria jovens licenciados, embora de áreas de formação de uma grande diversidade. Revelou ainda que a sua larga maioria estabelece um vínculo laboral que reflete um contrato de prestação de serviços (assinalando-se mais de 70% dos formadores nesta situação).

1.3 *Contact Centres*

1.3.1 Os *Contact Centres*: uma realidade paradoxal

Atualmente, o setor dos serviços é já a maior e mais influente atividade económica à escala global, substituindo o anterior predomínio do setor industrial (Chambel & Castanheira, 2010; Thomas & Ray, 2019). O desenvolvimento deste setor de atividade tem acompanhado a evolução que se tem verificado nas últimas décadas, relativa à difusão das tecnologias de informação e comunicação (TIC) ¹em contexto de trabalho, impulsionando a globalização destes mesmos serviços. Dada a importância e prevalência deste setor numa era digital, assistimos ao aumento da competitividade das organizações pela manutenção e conquista de cota de mercado nesta “aldeia global”, essencialmente alcançada através da retenção e aquisição de clientes utilizadores dos produtos e serviços (Thomas & Ray, 2019). Para este efeito, é cada vez mais recorrente a adoção de políticas e práticas “orientadas para o cliente”, passando estas a constituir uma característica central nas operações das empresas deste setor (Dormann & Zijlstra, 2003; Saberi et al., 2017). Estas pretendem estreitar a relação e as vias de comunicação entre a empresa e os seus clientes nacionais e/ou internacionais, com vista à melhor experiência de cliente/utilizador possível, de uma forma eficiente e, sobretudo, custo-efetiva. Como resultado desta conjuntura, há autores que consideram que se impõe uma necessidade (quase taylorista) de criação de departamentos ou secções das empresas que são especializadas no contacto com os clientes – nascendo assim os *Contact Centres* (CC) (Aksin et al., 2007; Dormann & Zijlstra, 2003). Assim,

¹ Por Tecnologias de Informação e Comunicação, entendemos todos os meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação incluindo necessariamente *hardware* associado a computadores, telemóveis e rede.

consideram ser através dos CC que as empresas passam a deter um sistema eficaz de gestão da relação com os clientes que permite uma interação rápida com clientes atuais e futuros, num momento em que, dada a globalização dos serviços e alargamento subsequente de opções no mercado, estes possuem uma série de expectativas e necessidades que devem ser atendidas (Saberri et al., 2017).

Neste sentido, como proposto por Saberri e colaboradores (2017), sistematiza-se a seguinte definição de CC:

Os *Contact Centres* são locais de trabalho onde os trabalhadores interagem com os clientes através de múltiplos canais de comunicação como por exemplo: telefone, *e-mail*, fax, carta, web, *chats online* ao vivo, e redes sociais. Estes são equipados com ferramentas customizadas inteligentes que permitem ao *Contact Centre* a integração de dados assim como a capacitação com conhecimento customizado. (tradução livre, p. 576)

De facto, a base do processo de trabalho num CC reside tanto no desenvolvimento de tecnologias digitais como de sistemas automáticos de distribuição de chamadas (Russell, 2008; Santos & Marques, 2006), que as irão direccionar para um operador que esteja disponível no momento do contacto (Aksin et al., 2007). O operador é um trabalhador de um CC, também designado de “agente”, cujo papel é o de estabelecer a relação entre a empresa que representa e os clientes desta. Assim, estes são os principais responsáveis pelo atendimento do(s) cliente(s), ao responderem às suas questões, empatizando com as suas necessidades, resolvendo os seus problemas/dificuldades e gerindo reclamações (Saberri et al., 2017). Tipicamente trabalham em parcelas separadas num *open space*, utilizando *headphones* que estão integrados num sistema computador/telefone próprio - o que permite ao operador ouvir e falar com o cliente enquanto lê e digita dados no computador conectado à rede da organização e possivelmente a outros sistemas externos a ela (Frenkel et al., 1998). Outros intervenientes neste contexto, ao nível operacional, são os gestores de equipas de operadores e gestores de operações, que devem assegurar a qualidade da performance dos operadores e o alcance (ou não) dos objetivos para eles estipulados (Saberri et al., 2017).

Num CC, podemos distinguir vários tipos de serviços, sendo eles 1) *Inbound*, correspondendo a chamadas feitas pelos clientes para o CC, frequentemente para questões ou reclamações e 2) *Outbound*, correspondendo, por outro lado, a chamadas iniciadas pelo CC e direccionadas para clientes, frequentemente para vender um produto e/ou serviço

(Dormann & Zijlstra, 2003). Para além disto, ao nível das operações de CC, estas podem estar sediadas na própria empresa (*in-house*), parcialmente divididas entre a própria empresa e noutras (*co-sourcing*) ou totalmente noutras empresas especializadas para o efeito (*Outsourcing*²) (Dormann & Zijlstra, 2003). No que toca a *Outsourcing* em particular, estas são empresas que se encarregam da gestão operacional de uma dada área de negócio da empresa que a contrata, sendo especializadas nela – neste caso, encarregam-se da gestão operacional do CC de outras empresas. Assim, é frequente que uma dada empresa *Outsourcer* seja contratada por várias Empresas Clientes e, por isso, responsável por garantir várias operações de CC distintas em simultâneo. Assim, assistimos a Empresas *Outsourcers* dedicadas em exclusivo à gestão das operações do CC de diversas Empresas Clientes - também denominadas de Campanhas -, sendo elas frequentemente de setores distintos e com especificidades particulares como o mercado para o qual trabalham, a língua em que contacto deve ser feito e o serviço/produto da Empresa Cliente em questão – acrescentando, por isso, desafios à gestão dos recursos humanos em matérias de contratação e formação de operadores especializados de/para cada Empresa Cliente/Campanha no contacto com o cliente final. Ainda, nas empresas de *Outsourcing*, podemos assistir ao *Offshoring*, quando o contacto do cliente é direcionado para uma empresa *Outsourcer* localizada num país diferente daquele de origem desses mesmos contactos – o que requer que os operadores detenham competências linguísticas e até culturais específicas e, possivelmente, distintas daquelas que lhes são nativas.

Com cada vez mais frequência, assistimos à presença de empresas de *Outsourcing* que se especializam na gestão dos CC de outras empresas, apresentando como motivos para esta opção, sobretudo os económicos e estratégicos - relacionados com a redução de custos das operações associada não só à subcontratação dos serviços em si, como também à possibilidade de transposição da prestação deste tipo de serviços para empresas *Outsourcers* localizadas em países cuja remuneração da força de trabalho seja mais baixa (Aksin et al., 2007; Thomas & Ray, 2019).

É esperado que um CC ofereça baixos custos operacionais e alta qualidade de serviço em simultâneo. Para dar resposta a este desafio é necessária a determinação do número de operadores a ter em linha, com as competências necessárias, em determinados momentos e

² O *Outsourcing* pode ser traduzido para língua portuguesa como terceirização e remete para subcontratação de serviços - um processo através do qual uma empresa contrata uma outra empresa para desenvolver uma determinada área de negócio – neste caso, para desenvolver e encarregar-se inteiramente das operações de CC.

horários com base em *forecasts*³ – a procura pelos serviços incerta mas que é estimada/prevista a longo e curto prazo (Aksin et al., 2007). Para além disto, verifica-se também uma tentativa de reconciliação entre a 1) estandardização de processos e produtos, com vista à otimização produtiva e à redução dos custos associados às operações, e a 2) customização, com vista ao atendimento personalizado e focado na satisfação dos requisitos específicos dos clientes (Dormann & Zijlstra, 2003; Frenkel et al., 1998). Segundo Frenkel e colegas (1998), sob uma perspetiva de estandardização, o trabalho é encarado como rotineiro, requerendo pouco conhecimento (para além daquele que é procedimental), competências e autonomia, e é organizado em tarefas sequenciais. Já do ponto de vista da customização, é dado maior enfoque à satisfação e lealdade do cliente, tornando o trabalho menos rotineiro, mais desafiante e flexível, requerendo do operador maior capacidade de aprendizagem, conhecimentos e competências transversais que permitam responder às questões dos clientes de forma personalizada. Também relativamente às métricas estipuladas para os operadores, estas tendem a ser igualmente “conflituosas” no que toca aos sistemas de avaliação/controlo do desempenho, podendo simultaneamente ser 1) quantitativas (por exemplo, o número de chamadas atendidas por hora, a média de tempo em chamada, o tempo médio entre chamadas, etc.) e 2) qualitativas (por exemplo, o conteúdo e estilo conversacional, nível de adesão ao *script*, tom de voz, etc.) (Aksin et al., 2007; Dormann & Zijlstra, 2003). Frequentemente é esperado que os operadores dominem os critérios de performance nestas duas dimensões (Aksin et al., 2007). Para além disso, é possível afirmar que a tarefa do atendimento pode ter um conjunto de normas, atitudes e responsabilidades prescritas pela organização às quais o operador deve atender da forma mais aproximada possível, mas que pode não ter em conta a variabilidade e diversidade dos clientes, e que constituem a base para a avaliação do trabalho (Rolo, 2014; Sznclwar & Abrahão, 2012). Por conjunto de normas, atitudes e responsabilidades refere-se os procedimentos inerentes ao atendimento, prescritos pela organização, que no limite se podem traduzir sob a forma de um *script*⁴ ou guião. Desta forma, os operadores podem deparar-se com a impossibilidade de adaptação das prescrições à realidade das exigências dos clientes através desta padronização da linguagem imposta, refletindo-se na despersonalização do agir no trabalho

³ *Forecast* diz respeito a métodos de análise e previsão de dados no futuro com recurso a *software* – neste caso, trata-se da previsão do grau de procura dos clientes por um determinado produto/serviço numa empresa no futuro, dependendo dele tomadas de decisão relativas a contratação e formação de trabalhadores de maneira a dar resposta a variações nesta procura.

⁴ *Script* é um texto pré-definido à priori, com uma série de instruções escritas para serem seguidas, neste caso pelos operadores no momento do atendimento, no contacto com o cliente.

(Sznclwar & Abrahão, 2012). Podem ainda não chegar a sentir reconhecimento social por aquilo que fazem, visto que se sentem destituídos de valor acrescentado nas tarefas e atividades que realizam (Nusshold, 2017; Rolo, 2014; Santos & Marques, 2006). Para além disso, a procura pela máxima eficiência pressupõe sobretudo 1) o controlo pelos tempos de trabalho dos operadores assim como de outros estados; e 2) a monitorização, através da gravação de chamadas de forma a detetar inconformidades com o prescrito, que terá impacto à posteriori na avaliação do desempenho do operador (Holman et al., 2002; Rolo, 2014). Ademais, parece ser requerida uma elevada capacidade de concentração, devido à execução de subtarefas de uma forma sequencial que é limitada no tempo (Frenkel et al., 1998; Wegge et al., 2010). Para além disto, o facto do trabalho poder ser frequentemente rotineiro e aparentemente semelhante aos dos colegas, impossibilita a criação de espaços significativos para trocas e cooperação entre pares, debilitando o desenvolvimento profissional individual e coletivo desta categoria de trabalhadores (Sznclwar & Abrahão, 2012).

Alguns dos aspetos da organização do trabalho descrita acima parecem variar consoante as empresas de CC e até, dentro da mesma organização, consoante as Empresas Clientes/Campanhas das mesmas, na medida em que os seus modelos de gestão poderão focar-se mais na estandardização ou adotar um modelo híbrido que toma em consideração a customização (Frenkel et al., 1998). No entanto, a visão generalizada da existência de uma compatibilidade com uma forma de organização científica do trabalho – Taylorismo – é unânime na literatura (Frenkel et al., 1998; Grebner et al., 2003; Santos & Marques, 2006; Taylor & Bain, 1999). A razão por detrás desta opção parece relacionar-se sobretudo com uma aparente ausência de variabilidade, complexidade, controlo do trabalho, conduzindo a uma utilização limitada da qualificação do operador nas tarefas realizadas, aliada à falta de autonomia atribuída e isolamento dos colegas de trabalho, comparativamente com outros trabalhos (Costa & Costa, 2018; Goldberg & Grandey, 2007; Grebner et al., 2003; Zapf et al., 2003). Esta conjuntura propicia sobretudo o alheamento, quer para com a organização como para o trabalho (Sznclwar & Abrahão, 2012), a adoção de mecanismos de defesa de forma a reduzir o comprometimento com o trabalho (Grebner et al., 2003; Nusshold, 2017), e o aumento de sintomatologia psicossomática (Grebner et al., 2003; Kjellberg et al., 2010). Consequentemente, verifica-se a presença ampla do conceito de dissonância emocional (Dormann & Zijlstra, 2003; Goldberg & Grandey, 2007; Grebner et al., 2003; Lewig & Dollard, 2003; Wegge et al., 2006, 2010; Zapf et al., 2003) – especialmente no contacto com clientes verbalmente agressivos (Wegge et al., 2010) – de perturbações do foro

musculoesquelético (Sprigg et al., 2007), do desequilíbrio entre vida pessoal e profissional assim como do *burnout* (Geraldes et al., 2019). Assim, dado o impacto que a organização do trabalho com estas características tem no bem estar do trabalhador (Wegge et al., 2006), são amplamente reconhecidas e documentadas as elevadas *taxas* de absentismo e de rotatividade (*turnover*) entre os trabalhadores neste setor (Celik & Oz, 2011; Deery et al., 2002; Moreira et al., 2015; Saberi et al., 2017; Zito et al., 2018).

1.3.1.1 Caracterização do setor em Portugal

De acordo com o Estudo de Caracterização e Benchmarking do setor levado a cabo pela APCC (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2020), estima-se que o volume anual de negócios do setor, em Portugal, se aproxime dos 472,953 milhões de euros, dos quais cerca de 80% corresponde à faturação das empresas de *Outsourcing*. Efetivamente, segundo este estudo, estas empresas apresentam uma prevalência no mercado de 22%, revelando dominância face a todas as outras atividades (como sendo as Seguradoras, e Bancos e outras instituições financeiras, por exemplo), abarcando também o maior número de postos de trabalho (20,932 operadores). Para além disto, em Portugal, estima-se que 73% das empresas com operações de CC, contratam, atualmente e expressam desejo em continuar a contratar no futuro, serviços de *Outsourcing* – seguindo os motivos e tendências globais já descritas.

Ao nível das operações, as principais funções em CC aparentam ser o Serviço ao Cliente, constituindo uma média de 84% das funções, seguindo-se outras como atividades de *Back office*, *Inbound* e *Outbound*. Relativamente aos canais mais utilizados pelos CC, existe uma prevalência clara do uso do telefone e do *e-mail*, sendo o *Web chat* e *Chatbot* os menos utilizados, apesar de constituírem os canais que mais investimento irão apresentar no futuro. Já no que diz respeito ao volume de chamadas atendidas por operador, verificamos uma média de 9,5 chamadas por operador, por hora – aumentando este número para 10, no caso das empresas de *Outsourcing*.

Relativamente a dados relativos aos recursos humanos nestas empresas, verifica-se uma proporção de postos de trabalho de suporte aos operadores (como sendo, gestores de equipa, formadores, técnicos de qualidade, etc.) de 1 para 17,1 e uma *taxa* de rotatividade média de 33%, entre os operadores. Mais especificamente, no que diz respeito às empresas de *Outsourcing*, verifica-se uma antiguidade média de 25,6 meses a exercer funções (significativamente mais baixo face à média global de 35 meses), representando assim a

elevada rotatividade desta tipologia de empresa— demonstrando ser superior à média do setor em Portugal. Verificamos ainda, relativamente às práticas de formação profissional, que o tempo médio de formação inicial de um operador, praticado nas empresas de CC em Portugal, é de 35 dias. Por fim, ao nível da monitorização e sistemas de controlo da avaliação do desempenho dos operadores, a percentagem média de contactos alvos de monitorias internas para controlo da qualidade é 6%, contudo é verificada uma subida significativamente acentuada no caso das empresas de *Outsourcing* – sendo monitorizadas 24% das chamadas efetuadas (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2020). Podemos, desta forma, concluir que, no geral, as empresas de *Outsourcing* apresentam exigências e desafios acrescidos, quer ao nível das operações como ao nível da gestão dos recursos humanos, face ao panorama do setor quando comparado com outros modelos de empresa de *Contact Centres*, em Portugal.

1.4 Formação e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em *Contact Centres*

Fruto do desenvolvimento das TIC e da terceirização do tecido produtivo, descrito acima, também a linha de relação entre capital e trabalho, no contexto específico de CC, tem vindo a mudar. As formas de organização do trabalho, precisamente propiciadas por uma conjuntura de economia global que visa garantir a rentabilidade e o menor custo do trabalho, abriram portas para uma precariedade imposta pela flexibilização das relações laborais (Louçã, 2015). De forma a poder manter uma flexibilidade produtiva, quer a nível de recursos como de horários ou localizações, os CC optam frequentemente por contratação temporária, fazendo das relações de emprego um tema igualmente premente neste contexto (Chambel & Castanheira, 2010; Louçã, 2015). Ademais, aliado a este quadro verifica-se ainda a crescente externalização destes serviços de CC a empresas intermediárias (*Outsourcing*) que, para além dos fatores supramencionados, se prende com a indispensabilidade de trabalhadores altamente especializados mas cuja necessidade de emprego a médio e longo prazo é incerta (Fontinha et al., 2014). Consequentemente, assiste-se à diluição da figura das entidades empregadoras, tornando o vínculo formal dos trabalhadores com as mesmas mais frágil e dependente, i.e., a relação contratual deixa de existir entre trabalhador e empregador, passando a existir através de empresas intermediárias (empresas de *Outsourcing*). Deste modo, verifica-se uma relação de emprego triangular pautada pela sua complexidade e refletida na dinâmica entre 1) empresa de *Outsourcing*, 2) Empresa Cliente e 3) trabalhador, podendo ainda identificar-se nesta teia, o cliente final - que se encontra do outro lado de uma chamada ou contacto (Chambel & Castanheira, 2010).

Efetivamente, neste emaranhado de papéis, as empresas clientes são quem determina os fatores de produção e quem gere a força de trabalho e as empresas de *Outsourcing* quem paga os salários dos trabalhadores e com quem os trabalhadores, de facto, detêm um contrato de trabalho. Neste sentido, são as empresas clientes as “entidades patronais” – não no sentido jurídico mas sim quem pauta a relação profissional desta cadeia - , sobrepondo-se, na prática, à entidade empregadora efetiva dos trabalhadores, na medida em que os contratos de trabalho dos mesmos com a empresa *Outsourcing* dependem largamente da relação entre esta empresa e a empresa cliente (Louçã, 2015). Desta forma, identificando as empresas de *Outsourcing* como a entidade patronal efetiva e juridicamente reconhecida dos trabalhadores, ainda que sob a influência de medidas relacionadas com a gestão operacional do CC ditadas direta ou indiretamente pelas empresas clientes, estas são as principais responsáveis pelas práticas de gestão dos recursos humanos implementadas, nomeadamente no que diz respeito à formação profissional dos trabalhadores.

De facto, também as práticas de gestão de recursos humanos se interseitam no enredo paradoxal da gestão operacional de um CC já mencionada acima, ao tentar conciliar práticas de monitorização (dado que consideram que não se pode perder o propósito da eficiência produtiva) com práticas de envolvimento, na tentativa de atenuação da ausência de autonomia, da repetição de tarefas e da significação da mesma, entre outros aspetos da organização tipicamente científica do trabalho presente neste contexto (Chambel, 2012; Chambel & Castanheira, 2010; Townsend, 2007). Entre estas práticas, a avaliação e monitorização do desempenho têm sido as mais estudadas na literatura em contexto de CC, tendo o objetivo primordial de verificar a adesão aos procedimentos de atendimento prescritos pelo empregador (Holman et al., 2002). Contudo poderão também ser fonte de informação para o diagnóstico de necessidades de formação e de apoio ao desenvolvimento de competências profissionais do trabalhador (Chambel & Castanheira, 2010). Para além destas, podem identificar-se práticas de gestão de recursos humanos “de participação” – que fomentem o papel participativo dos trabalhadores na ação do seu próprio trabalho e nas tomadas de decisão da empresa – nomeadamente no que toca a formação (Chambel & Castanheira, 2010; Fontinha et al., 2014).

Efetivamente, para alguns autores (Russel, 2008), as práticas de formação profissional neste contexto são um veículo indiscutivelmente importante, quer na capacitação dos trabalhadores para a ação de trabalho por um lado, como na mediação de uma relação positiva de emprego e, sobretudo, enquanto agente transformador da natureza

do trabalho, por outro. Detalhadamente, um estudo levado a cabo por Fontinha e colaboradores (2014) em 5 empresas de *Outsourcing*, junto de 371 trabalhadores, em Portugal, verificou que as práticas de formação eram percebidas pelos trabalhadores como potenciadores de uma relação positiva de emprego (Fontinha et al., 2014). A compreensão destes resultados foi sustentada na Teoria das Trocas Sociais – na qual o trabalhador age de acordo com as expectativas de retorno face ao investimento, percecionando assim a formação como um investimento da empresa ao qual os trabalhadores tendem a responder de forma recíproca (Blau, 1964). Adicionalmente, as práticas de formação profissional parecem ser também encaradas pelos trabalhadores como aceleradores de desenvolvimento da perceção de empregabilidade futura (Chambel & Castanheira, 2010; Louçã, 2015) – catapultado pela perceção de reconhecimento e da aposta na qualificação profissional por parte do empregador, vista como potenciadora de empregabilidade interna ou externa ao CC – e que é valorizada sobretudo por se tratar de uma classe profissional caracterizada pela instabilidade e precariedade laboral.

Os *Contact Centres* enquanto produto do desenvolvimento das TIC, acarretam em si mesmas tarefas altamente dependentes de literacia informática por parte dos trabalhadores – o que traz inevitavelmente repercussões ao nível do conteúdo e organização do trabalho, assim como afeta largamente as práticas de GRH. Detalhadamente, o inerente uso de vários sistemas informáticos pautam a atividade, por um lado, uma vez que auxiliando um trabalho já de si geralmente rotineiro, tendem a empobrecer o conteúdo do trabalho e a retirar-lhe autonomia, e por outro, conduzem ao aumento dos requisitos de emprego por requererem dos trabalhadores competências especializadas e diferenciadas ao nível das novas tecnologias (Sieben et al., 2009). Assim, para fazer face a esta última condição, é frequente o envolvimento, por parte das organizações, em práticas de GRH que tentam colmatar este desafio, nomeadamente fazendo-se recorrer do recrutamento seletivo/especializado de trabalhadores que já possuam estas competências à priori e/ou através de práticas e iniciativas de formação profissional intensivas e contínuas no tempo (Sieben et al., 2009; Townsend, 2007), de modo a desenvolverem rapidamente estas competências. Apesar da escassez de informação acerca das tipologias e práticas de formação profissional mais comuns neste contexto, alguns estudos conduzidos em *Contact Centres* Europeus (Garavan et al., 2008, 2012) afirmam a tendência na aposta em formação inicial intensiva por um lado – dada a singularidade das competências, sobretudo do foro tecnológico/informático, que os trabalhadores devem possuir para iniciarem o seu trabalho

– e em ofertas diversificadas frequentes de formação contínua ao longo do tempo, em virtude das constantes atualizações e variações tanto dos sistemas como dos produtos e/ou serviços – resultado de um setor em constante movimento e mudança. Também as práticas de formação “informal”, i.e., formação em contexto de trabalho, parecem ser recorrentes, contudo aparentam representar linhas ténues no que toca ao seu propósito já que podem corresponder tanto a oportunidades de desenvolvimento como também a mais uma das ferramentas de controlo/monitorização do prescrito, no CC (Townsend, 2007)– resultando numa perceção de avaliação constante por parte do formando (Fonseca, 2019). Num contexto de prestação de serviços – em empresas *Outsourcers* – as exigências ao nível destas práticas adensam-se devido à existência de várias Empresas Clientes, em simultâneo, com requisitos, condições e necessidades diferentes entre si, onde a rotatividade (*turnover*) é substancialmente maior (Ren & Zhou, 2008) e onde há emergência acrescida em ter o número de trabalhadores certo a operar em determinado momento e com as competências necessárias para o efeito, é equivalente a esforço adicional por parte dos formadores. Apesar disto, a literatura existente sobre a atividade de trabalho do formador, o seu papel e contributo percebido é irrevogavelmente escassa.

Desta forma, dadas as particularidades da organização do trabalho na gestão de *Contact Centres* consideravelmente aprofundadas na literatura nas últimas décadas, os desafios acrescidos específicos das empresas *Outsourcers* – quer ao nível das operações, quer ao nível da GRH - e a importância e destaque inerentes às ações e práticas de formação profissional neste contexto, o presente estudo propõe-se a dar visibilidade à análise da atividade de trabalho dos formadores neste contexto, garantindo-lhes o protagonismo.

II. Método

Os desafios que se impõe, que há muito são (re)conhecidos, na gestão dos CC, em particular nas empresas de *Outsourcing*, e que se repercutem na organização da atividade de trabalho - assim como no paradigma paradoxal que a acompanha – são indiscutíveis. Ademais, dada a relevância das práticas de GRH e, em especial, da Formação Profissional neste contexto tão singular aliada à escassez de informação sobre tais práticas num caso português, o presente estudo pretende dar o palco aos formadores num contexto especialmente desafiante, tendo sido por isso definidos os seguintes objetivos específicos que orientaram a recolha de dados: 1) Analisar a atividade de trabalho dos formadores, nomeadamente o que concerne as atividades realizadas, os constrangimentos sentidos e impactos das características e condições da atividade nos formadores neste contexto; 2) Caracterizar as atividades de formação ministradas em contexto de *Contact Centre* num caso em Portugal assim como identificar intervenientes e seus papéis e 3) Explorar o impacto percebido da formação profissional e do papel do formador na atividade de trabalho dos operadores sob o ponto de vista do primeiro.

Considerando os objetivos da presente dissertação, uma metodologia de natureza qualitativa, de cariz não experimental e exploratório, revelou ser a mais adequada na medida em que permite endereçar as temáticas em questão de uma forma descritiva e compreensiva. Deste modo, optou-se pela realização de um estudo de caso (Yin, 2014), já que este método permite o estudo exaustivo e aprofundado de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, tendo em conta a invisibilidade do primeiro. Assim, o desenho metodológico rege-se por um estudo de caso múltiplo, considerando a unidade de análise a Empresa *Outsourcer* de *Contact Center* (EOCC) e o grupo de formadores desta empresa que participaram no estudo como os casos múltiplos.

2.1 Unidade de análise

Em Portugal, segundo o estudo de *Benchmarking* da APCC em 2020, a distribuição dos *Contact Centres* não é, de todo, uniforme no território, sendo que se encontram maioritariamente localizados em Lisboa (47%) e no Porto (12%), seguindo-se os distritos de Castelo Branco e Évora (com apenas 5%). Assim, e dada a prevalência já mencionada das empresas Prestadoras de Serviços/*Outsourcers* relativamente a outras atividades e o foco neste contexto específico pelos desafios supramencionadas, a presente dissertação contou

como participantes, os membros da equipa de formação do escritório localizado no Porto de uma Empresa *Outsourcer* de *Contact Centre* (EOCC), dada a facilidade de acesso ao mesmo.

Esta EOCC foi fundada em 1985 nos Estados Unidos da América e tem, neste momento, mais de cento e cinquenta escritórios em vinte e oito países, sendo que em Portugal conta com quatro escritórios, um deles no Porto – local onde foram reunidos os participantes e recolhidos os dados para o presente estudo. Este escritório em particular, à data da presente investigação, abarca cinco empresas clientes – sendo que nenhuma é originalmente portuguesa, nem os mercados para os quais trabalham (neste escritório em particular) detêm atendimento em língua Portuguesa (Portugal). O escritório integra entre 700 e 770 trabalhadores, no total, sendo que aproximadamente 84% dos trabalhadores são operadores e, no que toca à equipa de formação deste escritório, é composta por 17 elementos. Para uma caracterização completa da EOCC e do local específico de recolha de dados (escritório do Porto), consultar a Tabela no Apêndice 4.

A seleção desta EOCC – e do seu escritório sediado no Porto - como unidade de análise teve uma base intencional, já que o seu acesso foi facilitado por um contacto prévio da investigadora com a entidade.

2.2 Participantes

Tendo em conta a problemática e os objetivos que o estudo propõe, considerou-se para a presente dissertação um grupo de participantes que obedecesse aos seguintes critérios de inclusão para efeitos de seleção: pertencer a uma equipa de formação e trabalhar numa Empresa *Outsourcer* de *Contact Centre*. Efetivamente, o grupo de participantes para este estudo é constituído por 6 elementos que trabalham no mesmo contexto – a EOCC. No que diz respeito à caracterização destes participantes, todos são do sexo feminino com idades compreendidas entre os 24 e os 42 anos e com habilitações literárias variáveis - dois participantes possuem o grau de Mestre, um possui grau Licenciado e os restantes três o Ensino Secundário. Relativamente às áreas académicas de Ensino Superior, estas também são diferenciadas entre si, sendo que os participantes que possuem o Ensino Superior se distribuem por Comunicação (N=1), Psicologia (N=1) e Turismo (N=1). Relativamente à função que desempenham, e fazendo referência à terminologia usada na EOCC, cinco participantes desempenham funções de formador (correspondendo aos *Trainers* e *Learning Specialist*) e um participante desempenha funções de Coordenação Pedagógica (correspondendo a *Learning Manager*). Paralelamente, dos participantes que foram

selecionados para o presente estudo, dois fazem parte da equipa de formação “centralizada” (*Learning Manager* e *Learning Specialist*) – e por isso transversal a toda a empresa - e os restantes encontram-se alocados à formação de uma Empresa Cliente/Campanha específica da EOCC. De referir que todos os participantes do presente estudo são formadores internos e cuja entidade patronal é a EOCC. No que se relaciona com a experiência profissional dos participantes na EOCC enquanto formadores, esta varia entre 7 meses e 5 anos, sendo que o total de experiência profissional – também como formadores, quer na EOCC como noutra(s) empresa(s) do mesmo ou outros setores - varia entre 7 meses e 11 anos. De notar que metade dos participantes nunca tinham tido uma experiência profissional prévia enquanto formadores noutro contexto – sendo a EOCC o primeiro – e que cinco dos seis participantes, previamente à função que assumem na área da formação, já foram operadores no passado.

De forma a garantir o anonimato dos participantes, optou-se por designar doravante como FOR 1, FOR 2, FOR 3 (...) FOR 6, sendo FOR referente a cada participante e como A, B e C as Empresas clientes/Campanhas nas quais os participantes estão assignados (no caso de N/A não estão assignados a Campanha específica, sendo por isso transversais à EOCC). A caracterização completa e sistematizada dos participantes pode ser consultada na Tabela do Apêndice 5.

A seleção deste grupo de participantes teve por base uma amostragem intencional com base no critério e na conveniência, por se reger pelos critérios de inclusão definidos e estar à disposição do investigador. Trata-se por isso de um processo de amostragem selecionada por bola de neve, na medida em que, numa fase inicial, o contacto para a participação na presente dissertação foi feito por intermédio da FOR 1 que por sua vez identificou outros participantes considerados casos de interesse para a mesma.

2.3. Instrumentos

Efetivamente, a utilização simultânea de vários métodos de recolha de dados torna-se fundamental para a realização bem-sucedida de um estudo de caso (Yin, 2014). Assim, e perante a problemática e objetivos de estudo definidos, mostraram-se adequados os seguintes instrumentos de recolha de dados: análise documental, grelha de observação de ações de formação levadas a cabo na EOCC e guiões de entrevista individual e semiestruturada.

2.3.1. Análise Documental

A análise documental mostrou-se importante no sentido da maior contextualização da investigadora para a conjuntura e enquadramento da presente dissertação, sobretudo nos tópicos associados a 1) caracterização das práticas de formação neste contexto específico e 2) caracterização e descrição do setor em Portugal, particularmente no que toca às empresas *Outsourcers*. Para o efeito, foi realizada a consulta e análise de materiais de formação da EOCC durante as observações no local, de dossiers técnico-pedagógicos das mesmas assim como da documentação associada à formação inicial, nomeadamente a *Checklist* de comportamentos expectáveis que os operadores devem demonstrar no final desta. Foram ainda consultados o Estudo de Dimensionamento do Sector de CC em Portugal – datado de 2017 – e o Estudo de Caracterização e Benchmarking da Atividade de CC – datado de 2020 – nomeadamente as secções de a) Dados financeiros, b) Recurso ao *Outsourcing* e c) Recursos Humanos.

2.3.3. Grelha de Observação de ações de formação

Segundo Silva (2006), compreender e analisar a atividade de trabalho em contexto real implica necessariamente a recolha de informações durante a realização do trabalho, de uma forma presente no local. Ademais, devem ainda ser complementadas com verbalizações proferidas pelos participantes, na medida em que adensam a compreensão de questões que surjam no decorrer da própria observação e, conseqüentemente, a riqueza dos dados. Assim, e para fazer face ao objetivo da análise da atividade de trabalho dos formadores, foram realizadas cinco observações na EOCC, de forma presencial, a ações de formação que decorreram em fevereiro e março de 2020, anteriores ao período de confinamento determinado para fazer face à pandemia por COVID-19.

Relativamente à criação da grelha de observação das ações, constam, no cabeçalho de cada uma das cinco observações, informações relativas à identificação da sua sequência e a data em que foi realizada. No que diz respeito aos tópicos da própria grelha, foram abordados critérios específicos de observação no sentido de auxiliar o alcance dos objetivos (tais como Formador da ação de formação a observar, duração da observação, duração total da ação de formação, intervenientes no local durante a observação, público-alvo da ação de formação, número de formandos presentes em sala, local da ação, tipologia da ação de formação, descrição da sessão, metodologias pedagógicas utilizadas, recursos utilizados, postura do formador participante, a (in)existência de intervalo na ação e verbalizações).

Deve ser referido que esta grelha foi alvo de ajustes, quer durante as observações como em momentos posteriores de forma a acomodar o mais possível todos os aspetos a que este estudo se propõe a analisar. Atender a Tabela 3, para consulta da grelha de observação usada.

Tabela 1 – Grelha de observação das ações de formação levadas a cabo na EOCC

Formador	Duração de Observação (Tempo em Horas)	Duração Total da ação de formação	Intervenientes	Público-alvo	Nº de formandos em sala	Local	Tipo de formação	Descrição da sessão	Metodologias/Técnicas Pedagógicas utilizadas	Recursos/materiais	Postura	Intervalo	Verbalizações

As grelhas utilizadas nas cinco observações realizadas na EOCC, podem ser consultadas na íntegra no Apêndice 1.

2.3.3. Guião de entrevista

Efetivamente, também o recurso ao método das entrevistas individuais semiestruturadas pareceu indicada, já que encerra em si mesma características como a flexibilidade - que permite o espaço para novas questões servindo por isso de guia ao discurso dos participantes – e, consequentemente, uma amplitude de respostas maior e mais espontâneas (Batista et al., 2017). As entrevistas foram assim sustentadas em dois guiões: um guião transversal a todos os participantes – aferindo sobretudo objetivos relacionados com a atividade de trabalho assim como as suas perceções sobre o impacto do seu trabalho na transformação do trabalho dos operadores – e um outro guião complementar ao FOR 1 – por forma a aferir tópicos associados à caracterização das práticas de formação levadas a cabo na EOCC. Em termos de estrutura, o guião de entrevista transversal a todos os participantes integrou as seguintes partes: (I) questões sociodemográficas; (II) caracterização da situação profissional atual – de forma a aferir qual a função desempenhada dentro do departamento de formação da EOCC e se se encontra alocado a uma determinada Empresa Cliente ou não; (III) percurso profissional – considerando-se quer a experiência profissional como formador quer a experiência profissional em contexto CC, exercendo atividade como formador ou outras atividades profissionais; (IV) Atividade de trabalho dos formadores de CC; (V) Condições, características e tempos de trabalho; (VI) Relações de Trabalho; (VI) O papel do formador. No caso do guião de entrevista complementar ao FOR 1, a sua construção teve como objetivo principal compreender a estrutura do departamento de formação e a sua integração na estrutura de gestão do CC assim como descrever e

caracterizar as práticas de formação vigentes (no que toca a formação inicial e contínua), a sua avaliação e o desempenho esperado dos formadores na sua atividade, neste contexto.

2.4 Procedimento de Recolha de dados

Relativamente ao procedimento de recolha de dados pertinentes para a presente dissertação, este ocorreu ao longo do ano letivo 2020/2021 em que, numa primeira fase, foi proposto o estudo – incluindo os seus objetivos e métodos de recolha de dados junto dos participantes – à EOCC, por forma a obter validação da realização da presente dissertação na mesma (Apêndice 2). Uma vez aceite o estudo por parte da EOCC, o mesmo foi apresentado pela investigadora, de forma presencial, nas instalações, em inglês, junto dos formadores – tendo os mesmos sido esclarecidos relativamente aos pontos referidos acima assim como disseminados os Consentimentos Informados por *e-mail* à posteriori (Apêndice 3), através da FOR 1, para assinatura daqueles que voluntariamente aceitaram participar na presente dissertação. Foi, ainda, definida em conjunto com o FOR 1 a calendarização das observações em contexto real das ações de formação, consoante as disponibilidades dos participantes que aceitaram participar no estudo – as cinco observações realizadas decorreram entre os dias 21 de fevereiro e o dia 13 de março de 2020. Durante as observações foram feitos ajustes à grelha de observação até chegar à versão final apresentada na presente dissertação, foram registadas verbalizações dos participantes durante as mesmas e procedeu-se à análise de documentação variada associada às ações de formação – nomeadamente material formativo como *PowerPoint* de apresentação (quer produzidos pela EOCC como provenientes das empresas clientes), material presente em sala de formação como *flip-charts*, *Dossiers Técnico-pedagógicos* das ações e *Checklist* associada aos comportamentos esperados dos operadores no fim da sua formação inicial. Após a realização das observações, e tendo por base as mesmas, procedeu-se à marcação e realização das entrevistas individuais semiestruturadas. Seria de esperar que todas as entrevistas fossem realizadas presencialmente, todavia, em resultado da situação de pandemia por COVID-19, as mesmas foram conduzidas de forma síncrona com recurso ao *Microsoft Teams*. As entrevistas cujo guião era transversal a todos os participantes, decorreram em dois momentos por participante (dada a extensão do guião) durante a semana, com datas e horários marcados conforme disponibilidade individual de cada participante, acordada por *e-mail*, e com duração média aproximada de 105 minutos. Foi, posteriormente, realizada a entrevista complementar ao FOR 1 num formato diferente: foram enviadas as perguntas num documento por *e-mail*, às quais o participante deu resposta por escrito. Por último, foram devolvidos os dados das

grelhas de observação finais à FOR 1, numa perspetiva de restituição da informação recolhida.

2.5 Procedimento de Análise de dados

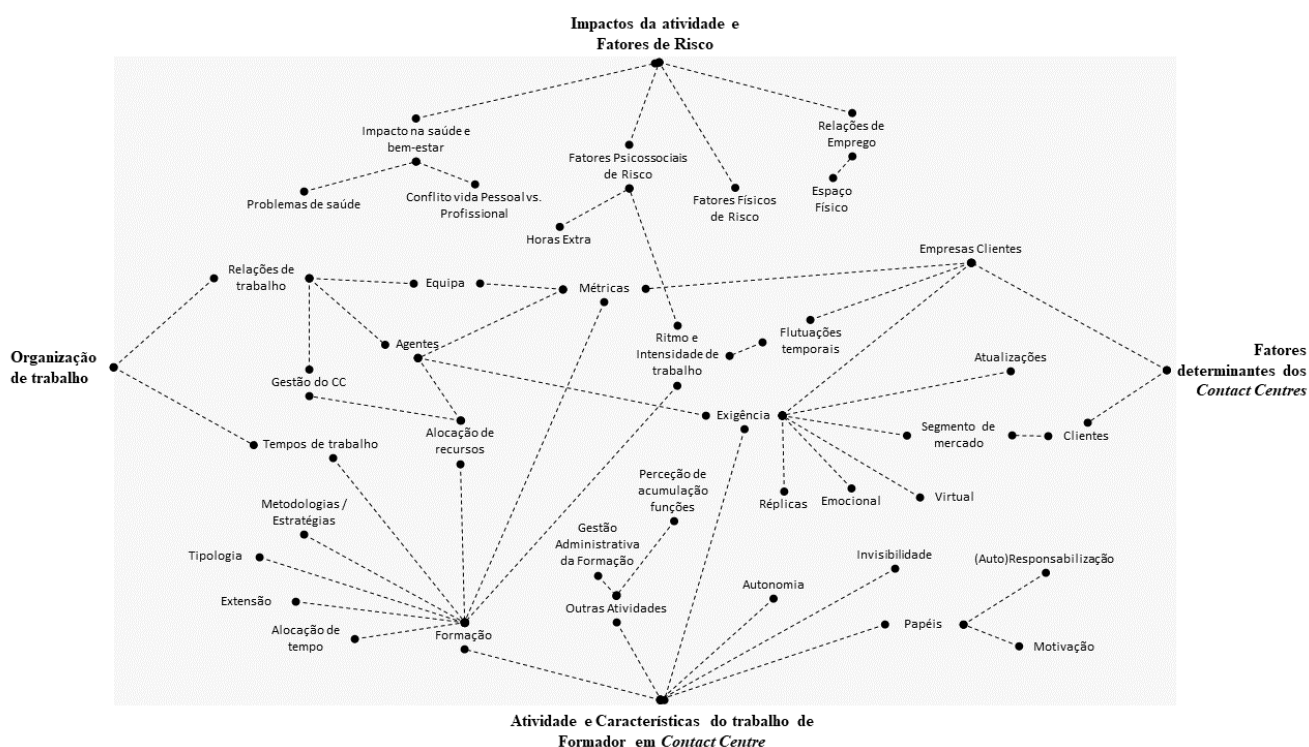
Para efeitos de análise de dados provenientes das entrevistas individuais semiestruturadas em formato de áudio, perfazendo um total de 527 minutos, procedeu-se inicialmente à sua transcrição na íntegra em documento *word*, submetendo-a posteriormente à análise temática qualitativa (Braun & Clarke, 2006). Esta metodologia de análise objetiva a identificação e análise de padrões (ou temas) que derivam do conteúdo transcrito, tendo por isso sido escolhida dada a capacidade de transposição da realidade do trabalho dos participantes tal como estes a vivem. Foram ainda integradas, nesta fase, informações chave recolhidas quer através da análise documental quer através das observações consideradas pertinentes tendo em conta os objetivos do estudo, por forma a complementar os dados, e integrar os mesmos nas fases posteriores de análise e construção temática. Após ter-se estabelecido uma familiarização com os dados, numa primeira fase, foi de seguida elaborado um processo de codificação manual que culminou na extração de temas, organizados posteriormente num mapa temático. O processo de codificação permite uma análise mais refinada e focada dos dados brutos e este foi desenvolvido seguindo os pressupostos assumidos por Roberts et al., (2019), i.e., foram 1) aplicados códigos iniciais aos dados qualitativos brutos provenientes das entrevistas – seguindo uma lógica indutiva, e 2) desenvolvidos códigos a partir desses dados – seguindo uma lógica dedutiva e por isso interpretativa dos dados – agrupando-os em potenciais temas, tendo sido depois passíveis de revisão e testagem por forma a garantir saturação e representatividade desses mesmos temas. Foi a partir do seu desenvolvimento, que os subtemas de diferentes níveis foram criados, descrevendo depois as relações e (possíveis) interseções entre elas. Após esta fase de codificação dos dados, o processo é concluído com a definição, descrição e nomeação dos códigos, garantindo a sua aplicabilidade e confiabilidade.

III. Apresentação e discussão dos resultados

Com base nos objetivos deste estudo e nos dados recolhidos junto dos participantes da EOCC, serão, nesta secção, apresentados os temas que emergiram, assim como os respetivos códigos que os compõem, sob forma de mapa temático (Figura 1). As temáticas multinível apresentadas no mapa e a sua discussão, refletem não só os extratos de verbalizações ilustrativos decorrentes das transcrições das entrevistas semiestruturadas, como também a informação recolhida por meio dos restantes instrumentos utilizados, tais como as observações e a análise documental – reforçando, por isso, a riqueza dos dados recolhidos, dado o cruzamento da informação dos vários métodos, resultando um mapa temático que reflete a complexidade da atividade de trabalho dos formadores em CC e os seus determinantes.

Sob o ponto de vista da análise e interpretação dos dados para a construção da sua narrativa, optou-se pela construção do mapa temático com uma configuração não linear, já que espelha por um lado a também não-linearidade das vivências dos participantes sobre a sua situação real de trabalho, assim como, desta forma, torna-se possível a representação mais clara dos temas e as experiências neles integrados. Relativamente à estrutura do mapa temático, são identificados os seguintes temas principais: (I) Atividade e Características do trabalho de Formador em *Contact Centre*; (II) Fatores determinantes dos *Contact Centre*; (III) Organização de Trabalho e (IV) Impactos da atividade e Fatores de Risco.

Figura 1 – Mapa temático da análise, refletindo os temas, subtemas e a suas interligações.



Na apresentação e discussão de resultados que se segue, recorreu-se, sempre que possível, à informação recolhida por meio das grelhas de observação (Apêndice 1), da análise documental - quer interna como externa à EOCC -, bem como da transcrição das verbalizações dos participantes durante as entrevistas semiestruturadas – esta última sob a forma de tabelas ao longo da presente secção, de acordo com os temas e subtemas apresentados no mapa. De notar ainda que, por forma a dar resposta às questões de investigação formuladas, poderão estar retratadas diferentes temáticas principais e suas ramificações presentes no mapa, ao longo da discussão.

3.1 Tipologias e Práticas de Formação Profissional

No que às tipologias de formação profissional presentes na EOCC diz respeito, estas encontram-se dispostas na íntegra no Apêndice 6 - reflexo dos dados recolhidos, por meio dos instrumentos utilizados, e sistematizados – assim como representadas no mapa através do tema “Atividade e Características do trabalho do Formador em *Contact Centre*” e subtemas “Formação” e “Tipologia”. Segundo Russell (2008) e Saberi et al. (2017), a importância da formação profissional neste contexto é significativa, sobretudo dado que se trata de um setor de atividade pautado pelas mudanças tecnológicas constantes e o elevado grau de especialização da tarefa, pelo que encontramos uma forte aposta por parte das organizações em opções de formação contínua ligada ao prescrito e ao procedimento ao longo do tempo, aliada à intensidade da formação inicial dos operadores. Tal pode ser igualmente verificado na EOCC, já que, tal como é possível constatar pela Tabela no Apêndice 6, cinco das oito tipologias de ação formativa consagram formação contínua ligada à tarefa e ao prescrito. Complementarmente, é também possível falar de formação inicial intensiva na EOCC, nomeadamente sob o ponto de vista dos dias necessários para completar esta ação formativa – podendo chegar a 25 dias úteis consecutivos (ultrapassando, assim, um mês) e da carga horária a que corresponde, quer para formando como para o formador. Constam assim, das observações nº 1, 3 e 4 que, apesar de o tempo de observação por parte da investigadora ter sido 13 horas nestes três momentos, a ação formativa que foi objeto de observação – Formação Inicial da Campanha B - detinha uma carga horária total de 160 horas – o que corresponde a uma duração da formação 8 horas de formação em sala por dia, durante 20 dias úteis.

Poderemos ainda constatar que as atividades de formação profissional aparentam ser especialmente focadas em 1) formação para operadores e 2) formação procedimental, que

ênfatiza sobretudo a transmissão de conhecimentos relativos aos procedimentos prescritos pela organização tanto ao nível do contacto com o cliente por um lado, como ao nível das competências técnicas de exercício das tarefas, por outro. Tal pode ser confirmado pelo facto de se verificar que seis das oito tipologias de ação formativa espelham estas duas orientações: o foco em formação exclusiva de operadores e com conteúdos pedagógicos direcionados à tarefa. Mais se pode referir que destas, o *Side By Side* e o *Coaching* – tipologias de formação contínua, que se enquadra na formação informal – são duplamente direcionados, já que são simultaneamente ações de formação profissional com vista à aquisição de competências profissionais de referência, como são também meios de monitorização do cumprimento das normas e práticas, logo instrumentos de análise da existência destas mesmas competências técnicas e de verificação do cumprimento dos processos prescritos e da adequação plena do operador ao seu sistema de trabalho predeterminado. Esta dupla orientação das ações formativas vão de encontro ao descrito na literatura (Townsend, 2007) e podem contribuir para uma possível perceção da formação profissional enquanto método de avaliação constante pelos formandos (Fonseca, 2019).

Já no que toca às práticas em formação, é de notar que a maioria ações formativas levadas a cabo na EOCC se realiza através de formação em sala, com recurso frequente – especialmente quando de formação inicial se trata – a metodologias de simulação de tarefas, traduzidas em atividades como os *roll plays*. Tal é possível corroborar pela observação nº 1, onde inclusive a equipa de formação contou com a presença de operadores séniores para auxiliar nestas atividades de simulação de tarefas, que são realizadas, primeiramente tendo por base o conhecimento teórico da tarefa a completar, seguida de observação de outros operadores a concretizar a tarefa, praticando os próprios formandos posteriormente, culminando no *feedback* daquilo que deveria ter sido feito de melhor no sentido da maior adequação possível ao procedimento (Murthy et al., 2008). Assim, há, na EOCC, um grande enfoque em ações formativas voltadas para o conhecimento do produto e/ou serviço, do sistema e das interações prescritas no contacto com os clientes.

Desta forma, é seguro inferir que a conceção da ação formativa neste contexto, tem como premissa a ênfase sobre na “integração” dos colaboradores no seu sistema de trabalho, predeterminado e prévio aos próprios atores, não tendo por isso evidências da criação do espaço de partilha de experiências e do processo de aprendizagem como ativo.

3.2 Formadores: a Organização do trabalho, Condições, Exigências e Constrangimentos

De acordo com Batt (2009), as empresas *Outsourcers* – são tipicamente segmentadas por cliente e/ou por produto, já que permite a flexibilização e customização das operações – e verificamos de facto, de forma semelhante, a também especialização das ações, práticas e intervenientes da formação profissional na EOCC. Neste sentido, relativa à organização de trabalho, são identificados diferentes atores associados à formação profissional neste contexto, e cujas relações de trabalho – que podem ser consultadas na Tabela 2 - se distinguem entre si quer ao nível hierárquico quer ao nível do próprio conteúdo da ação de trabalho em matérias de formação profissional. Esta mesma distinção nas ações de trabalho entre atores é corroborada pela informação do Apêndice 6, uma vez que a atividade de trabalho dos *Trainers* se apresenta mais orientada para a formação profissional de procedimentos e competências técnicas prescritos ao exercício das tarefas dos operadores, alocados a uma determinada Campanha, e a atividade de trabalho de *Learning Specialist* e *Learning Manager* apresentando-se mais orientados para a formação profissional não específica ao exercício de tarefas e abrangente a outros coletivos profissionais, para além dos operadores e transversal à organização. Também estes dados vão ao encontro do que as observações nº 1, 2 e 4 indicam, já que as ações de formação iniciais específicas de campanha são conduzidas pelo *Trainer* da mesma (sendo que *Learning Specialist* apenas intervém em momentos iniciais de apresentação da empresa e finais de formação considerada transversal à empresa), e por outro lado, *Learning Specialist* e *Learning Manager* enquanto responsáveis por ações de formação associadas ao desenvolvimento profissional (observações nº 2 e 5 e Tabela 4).

Ainda, no que diz respeito às relações de trabalho, torna-se evidente a estreita (inter)dependência com atores da Gestão de Campanha (tais como Gestores de Campanha, Gestores de Equipas de Operadores, Técnicos de qualidade, etc.) em várias matérias de formação profissional, nomeadamente no que toca ao espaço físico e materiais necessários às ações, matérias de contratação e gestão contratual e, sobretudo, de alocação de tempo – para a formação – e de recursos – i.e., de operadores disponíveis para participar na formação. Tal como se refere a FOR 1, relativamente à relação de trabalho que a equipa estabelece com este conjunto de profissionais: “Vai-nos ditar as regras do jogo.”

Tabela 2 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas à Organização do trabalho

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Organização do trabalho	Relações de Trabalho	Equipa (in)direta	" (...) porque os <i>Trainers</i> não respondem a mim diretamente, os <i>Trainers</i> respondem ao OM⁵ da sua campanha, eles é que são o (seu) superior hierárquico. Mas como têm de responder a mim em termos do que são os <i>deliverables</i> da formação – um OM não vai ver, por exemplo, se elas estão a registar corretamente as formações. Eu é que tenho de ver isso. E se não estão a fazer bem, então eu tenho que lhes dar <i>coaching</i>, acompanhamento, etc. Explicar como é que se faz. Estas são reuniões mensais." (FOR 1) "(...) depois tens os <i>Learning Managers</i>, tens as <i>Learning Specialists</i> e os <i>Trainers</i>, que não estão... eu não diria que estão abaixo dos <i>Learning Specialists</i>, eu acho que nós somos pares, temos é especializações diferentes. Ou seja, enquanto um <i>Trainer</i> está efetivamente dedicado à campanha e o seu foco é dar formação na sua campanha, desde formação inicial, <i>refresh</i>, colmatar necessidades formativas que se identifica no próprio projeto, na própria campanha. Os <i>Learning Specialists</i>, neste caso eu enquanto <i>Learning Specialist</i>, o meu foco é outro (...) é, por exemplo, desenvolver os operadores daquela campanha que entretanto vão começar a desempenhar novas funções. Nós somos pares, com especializações diferentes." (FOR 2)
		Operadores	"No final da formação dou sempre feedback ao OM e TM's⁶, o que eu acho de cada operador, e como cada um evoluiu durante a formação – sou quem passa mais tempo com os novos operadores e por isso faço sempre a articulação com as operações da campanha quando começam a trabalhar. " (FOR 5) "A primeira pessoa que eles conhecem numa empresa e têm real contacto durante um período de tempo é com o formador. " (FOR 5)
		Gestão de CC	"(...) quando há uma atividade que envolve vários departamentos, perde-se muito tempo a tentar articular entre cada um, por exemplo, vamos dar um "<i>Induction</i>" na segunda-feira, ou seja, vamos acolher pessoas novas. Todos os departamentos de suporte e operações estão envolvidos nisto porque é preciso Recrutamento, é preciso RH, é preciso Learning, é preciso o IT... E, por exemplo, é preciso ver se o Recrutamento mandou a "<i>grade book</i>"⁷, se as pessoas estão todas no "<i>grade book</i>", é preciso falar com o <i>Facilities</i> para ver se a sala tem cadeiras que chegue, é preciso falar com as <i>Trainers</i> para ver quem é que vai dar o <i>Induction</i>, é preciso articular com os RH para ver quando é que vai ser a participação deles, e é preciso ir ver com as Operações, por exemplo, se, para o dia a seguir ao <i>Induction</i>, está preparado... Articular! " (FOR 1) "(...) sem trabalho de equipa é impossível fazemos o nosso trabalho porque na preparação de qualquer formação precisamos sempre do OM da campanha: a pessoa que nos vai disponibilizar o tempo, os operadores, dizer-nos em que moldes a formação vai decorrer, quais os objetivos que quer, quantas pessoas é que pretende ceder... vai-nos ditar as regras do jogo. (...) Depois, para preparar uma formação precisamos desde logo da Qualidade, porque vamos precisar de elementos para fazermos diagnóstico das necessidades formativas. Para perceber porque um KPI⁸ tem um dado valor eu tenho de ouvir chamadas, tenho de analisar <i>chats</i>, tenho que fazer <i>side-by-side</i> com os operadores. (...)" (FOR 1) "(...) o trabalho em equipa é verdadeiramente em equipa porque, dependendo das formações que nós estamos a dar, podes efetivamente envolver vários departamentos e, normalmente - para não dizer quase sempre -, temos a colaboração de todos eles. Ou seja, por exemplo, o <i>induction</i>, o primeiro dia do <i>onboarding</i>, é uma formação que é da responsabilidade do <i>learning</i> mas que realmente envolve imensos departamentos. Desde recursos humanos, <i>facilities</i>, "volta e meia" também os <i>ITs</i> e temos a colaboração total de todos os departamentos. Mesmo quando estamos a organizar, por exemplo, formações <i>Development</i> também é preciso coordenar com as campanhas, com as OMs porque realmente vamos tirar aquelas pessoas, que não vão estar a trabalhar na sua nova função durante 2 dias. " (FOR 2)

De facto, em particular aquando do exercício profissional do formador em formação, os participantes referiram repetidamente condicionalismos (Tabela 3) principalmente associados à alocação de tempo para as ações – indicando que a mesma é, quase sempre, condicionada por terceiros, nomeadamente por atores da Gestão de CC e/ou das Empresas Clientes/Campanhas. Para além disso, reconhecem que estes mesmos atores, ainda que exerçam influência sobre a sua ação de trabalho a este nível, não são sensíveis à situação real do mesmo, levando a que os formadores desenvolvam uma gestão individualizada dos

⁵ OM corresponde a *Operations Manager*, que em português significa Gestor de Campanha

⁶ TM's corresponde a *Team Managers*, que em português significa Gestores de Equipa de Operadores

⁷ O *grade book* corresponde à terminologia usada na EOCC para referir Dossier Técnico Pedagógico

⁸ KPI traduzido do inglês "*Key Performance Indicators*" refletem métricas quantitativas de verificação do nível de desempenho de uma organização, contribuindo para acompanhamento de forma sistemática de determinados objetivos

condicionalismos do seu trabalho neste campo, nascidos do espaço entre a tarefa e o trabalho, apelando a um uso de si consentido e comprometido consigo mesmo – que remete para o exercício de estratégias de adaptação em sala criadas de forma a, face às normas relativas ao tempo imposto, o trabalhador possa alterá-las com o objetivo de as adequar à sua realidade (Durrive & Schwartz, 2008). Neste sentido, são apresentadas pelos participantes estratégias de adaptação (Tabela 3, no subtema “Estratégias/Adaptação”) que lhes permitam, conjuntamente, gerir os tempos de adultos em formação, e os tempos alocados para a formação em si, de forma a tentar dar resposta aquilo que lhes é pedido: manter o tempo estipulado por terceiros independentemente dos conteúdos programados à partida para cada ação e o número de formandos em sala. Ainda em contexto de formação, os formadores referem também condicionalismos associados à alocação de operadores na própria ação de formação – uma vez que, tal como numa linha de produção, são calculados o número de formandos que podem estar em sala em simultâneo, sem impactar o nível de serviço das linhas de contacto com clientes (Aksin et al., 2007; Ren & Zhou, 2008; Russell, 2008). Isto significa que frequentemente não é possível conduzir uma ação de formação única para o público-alvo desejado, logo levando a que seja requerido, da parte do formador, a replicação da mesma ação de formação, mais do que uma vez, para que a mesma seja garantida a todos os operadores por ela abrangidos: “(...) tentava sempre pôr o máximo de pessoas numa formação, assim ficava feito mais rápido, em vez de precisar fazer cinco sessões fazia duas ou três. E sim, são todas iguais.” (FOR 5). Para além disto, os participantes referem ainda o desafio acrescido no que toca a alocação de recursos relativos a gestão de CC, i.e., frequentemente em ações maioritariamente procedimentais, os formadores tentam garantir a presença de operadores séniores da empresa como parte da formação, numa tentativa de criação do espaço de partilha de experiências que auxiliem os novos operadores a adquirir saberes-fazer e a partilhar estratégias coletivas de regulação da atividade. Disto são exemplo as observações nº 1 e 4 feitas em situação real, na qual estavam presentes em sala dois agentes séniores que auxiliaram os agentes nos *roll pays* a simular o atendimento de chamadas num serviço específico e, no período de incubação, a auxiliar o atendimento de chamadas reais de clientes, respetivamente.

Um outro aspeto largamente referido em contexto de *Contact Centre*, e associado a medidas de controlo e monitorização são as métricas (Aksin et al., 2007; Chambel & Castanheira, 2010; Saberi et al., 2017) – neste caso, também aplicadas aos formadores. As métricas impostas aos formadores são, na sua maioria, quantitativas, relacionadas com o

número de operadores que permanecem na empresa após a formação inicial e o número de formações completas de carácter obrigatório – sendo, por outro lado, simultaneamente sujeitos a uma métrica qualitativa de avaliação da satisfação com a formação por parte do formando. Contudo, curiosamente, é percebido pelos próprios formadores que, do ponto de vista da Empresa Cliente com/para a qual trabalham, não lhes interessa qualquer métrica associada a formação, à exceção daquela referente ao número final de formandos que se encontram a trabalhar após o término da formação inicial – dedutivamente de forma que seja cumprido o *forecast* previsto de contratação – e métricas associadas ao desempenho dos operadores, das suas equipas e desempenhos totais da sua campanha.

Tabela 3 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas à Atividade e Características do Trabalho do Formador em CC

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
O trabalho de Formador em CC	Formação	Alocação de Recursos: Operadores	"para uma formação...depende... depende da <i>queue</i> ⁹ , não é? [Ou seja] de chamadas ou de mensagens, daquilo que me deixarem [gestão de CC] trazer. Eu tento trazer [para formação] até dez [operadores]....sim, até dez, mas normalmente não acontece, porque eles [gestão de CC] têm que... ou seja, se a <i>queue</i> estiver muito ocupada, as coisas não podem acontecer com tantos... com tantos operadores, então têm que trazer menos, ou então nem dá, têm que adiar e dizem “Estou aqui preso com o cliente na mensagem, não vai dar.” (FOR 3) "Exatamente, eu tenho que organizar em termos de horário quantas pessoas posso tirar ao mesmo tempo da linha, e quantas pessoas posso tirar de cada linha, basicamente. " (FOR 5)
		Alocação de Recursos: Gestão de CC	"Já cheguei a ter colaboração com <i>TMs</i> em <i>new hire training</i> para eles virem-me ajudar em termos de... eu não falo as línguas todas, ou seja, eu pedia-lhes para virem à sala para fazer role plays com os operadores, ou pedia a eles para mandar um senior agent para fazer <i>role plays</i> em termos de chamadas." (FOR 5) "Que às vezes a gente chama operadores já mais maduros, para vir falar com os novos operadores." (FOR 6)
		Alocação de Tempo	"A questão do tempo disponível para a formação: a velha luta entre operações e <i>learning</i> . Obviamente que temos que ser <i>cost-effective</i> : tirar as pessoas da “linha” para as formar, tirar as pessoas do seu âmbito normal de trabalho para as formar, implica perda de revenue para a empresa. E, de facto, exigem-nos resultados – como levantar certos KPIs, como se isso fosse fácil – e ainda nos cobram o tempo." (FOR 1) "muitas vezes é quererem milagres. E isto é de quem realmente não tem noção nenhuma de pedagogia, o que é normal porque não são da área. Mas é, de facto, porém expectativas completamente irrealistas. Às vezes temos que reduzir mesmo o tempo de formação e retirar objetivos. Noutras temos mesmo que “fincar o pé” com o tempo que achamos necessário, se não nem vale a pena perder tempo: se o tempo que me disponibilizam não for o suficiente, não vou ter qualquer tipo de impacto, vou estar a perder o meu tempo, vou fazer perder tempo aos formandos e vou fazer perder dinheiro à campanha." (FOR 1) "É desgastante - e por isso é que estamos sempre aflitas com o <i>time-management</i> e saímos às vezes “todas rotas” de uma formação e às vezes até temos que puxar muito pelas pessoas numa formação. Isto porque, de facto, temos que fazer tudo e mais alguma coisa mas em pouquíssimo tempo. E é desgastante." (FOR 1)
		Extensão	"Quem te diz são aquelas pessoas que querem aquele número de pessoas a atender naquele dia. Portanto, não têm noção do que é a preparação de toda a formação, a preparação de todo o material de formação e o que é ensinar na prática um sistema, seja ele qual for, de que campanha for, não têm noção e não pensam naqueles pormenores em que tu tens que considerar e pensar constantemente, que é eu aprendo de uma forma, tu aprendes de outra. É imposto pelo cliente, mas sim, ser adequado, não, porque eles não pensam no detalhe e no dia a dia do que é a formação e do que é apresentar uma formação. Portanto, nunca é adequado [risos]. Nunca. " (FOR 4) "Eu quando começo uma formação tenho que garantir que às 9:00 da manhã tenho tudo pronto para dar aquela formação. Isso implica que eu tenho que vir mais cedo." (FOR 2) "Tens que entrar, abrir o computador, preparar todos os <i>PowerPoint</i> para aquele dia, abrir o teu guião para esse dia para fazeres o <i>refresh</i> mesmo na tua própria cabeça, teres o sistema todo preparado para começar, porque às 09h00 o <i>PowerPoint</i> tem que estar pronto para mostrar e tens que estar pronta para iniciar às 09h00. Portanto, nunca podes chegar lá às 09h00 porque senão só estás preparada às 09h30. Tens que chegar antes e tens que fazer tudo antes e ter tudo preparado antes. (...) e nunca é possível saíres às 18h00. Porque tu mandas o pessoal embora e ficas a pensar “o que é que deste, o que é que ficou por dar, o que é que vai passar para o dia a seguir, quais são os exercícios para o dia a seguir?”.

⁹ *Queue* refere-se aos clientes que se encontram em linha, na ferramenta de comunicação utilizada (seja chamada, e-mail, chat, etc.), à espera de que o seu contacto seja distribuído para um operador disponível.

Apesar de tu já teres tudo organizado, ou exercícios todos feitos e está tudo preparado, tu tens que no dia anterior preparar o dia a seguir.." (FOR 4)

"Porque tenho que ir mais cedo do que a hora de começo da formação para preparar a sala, para preparar as coisas para a formação, os *handouts*, etc e depois, no final da formação tenho que preparar o *grade book*, as notas deles, as folhas de presenças...há muita coisa que preciso de rever em cada dia, todos os dias" (FOR 5)

"É da responsabilidade do formador fazer as respetivas adaptações ao grupo que tem - e aqui quando eu digo ao grupo que tem estou mais a falar relativamente ao número, porque quando planeias uma sessão de 2h normalmente são grupos de 6, 8 pessoas, isto dependendo da formação, mas vamos imaginar que é uma média de 6, 8 pessoas – provavelmente vais conseguir fazer os exercícios que tens planeados ou que estão planeados para aquela sessão. Mas, se para a mesma sessão, tens a mesma duração mas tens um grupo de 15 vais ter que adaptar, porque não vais conseguir fazer tudo aquilo que estava planeado." (FOR 2)

"Portanto, para além de não ia conseguir que toda a gente fizesse *role plays*, apesar de que é sempre isso que nós tentamos, é preciso adaptar. Ou seja, é fazer um *role play* e utilizar esse *role play* como exemplo para todo o grupo porque, no fundo, os outros não estão a fazer mas estão a ouvir e conseguem igualmente aprender com as coisas boas que os colegas fizeram mas também com aquilo que é preciso ser melhorado, porque eles próprios poderão cometer os mesmos erros. É o melhor exemplo e o mais recente que te posso dar. Ou seja, uma sessão de 2h que foi preciso adaptar ao tamanho do grupo." (FOR 2)

"Depois também chegas à conclusão que, o *recap*, tens que dar um *recap*, mas vamos reduzir esse *recap*, porque não vamos estar duas horas, que é uma tortura para os outros que lá estão todos os dias, duas horas a fazer um *recap* do dia anterior. Então reduzias um bocadinho, tentávamos ir muito pela prática, porque o sistema [informático] era muito complicado, e tu viste. Portanto, tínhamos muita coisa, então, basicamente, virámo-nos muito para a prática e, no meio, íamos metendo alguns procedimentos." (FOR 3)

"Muitas vezes tento que o *recap* seja feito pelos operadores, acho que ajuda muito terem que pensar todos os dias sobre aquilo que foi dado até ao momento. " (FOR 5)

"Alguns targets referem-se mais às formações iniciais: nós temos uma percentagem máxima que podemos ter de *attrition*, ou seja, nas nossas formações x por cento das pessoas que entram têm que graduar, porque se não, não estamos a fazer bem nosso trabalho. Neste caso nós só podemos ter 5% de *attrition*, ou seja, se entram 100 pessoas na formação, então no mínimo 95 têm de graduar. " (FOR 1)

"TSAT – a satisfação com o *Trainer*. Ou seja, para o nós dizermos que um formador está a fazer bom trabalho nas suas formações, a avaliação dos formandos tem de ser um mínimo de 80% de satisfação. Ou seja, isto equivale a dizer que se eu dou formação a 100 pessoas, só 20 daquelas pessoas é que podem ter uma avaliação menos positiva. As outras 80 pessoas têm que aprovar satisfatoriamente a formação. Se 80% das pessoas estiverem felizes com o nosso trabalho então quer dizer que as metodologias, os recursos, os materiais e tudo mais que estamos a usar estão "*on track*". " (FOR 1)

"Outro target que temos é o de 90% para os *compliance trainings*. Ou seja, sempre que há formações mandatórias - em que temos que salvaguardar que não há *information breach*, portanto, a sua informação e dos clientes vai ser sempre mantida de forma confidencial (...) todas as nossas pessoas têm de fazer para saberem como proteger informação, como reportar informações fraudulentas... E, portanto, o mínimo é 90%." (FOR 1)

"Temos outro *target* que é a nível dos *scores*, que é a nota mínima que as pessoas têm que ter nos *assessments*. Ou seja, as notas com as quais as pessoas "graduam". Uma coisa é a pessoa passar, outra é com que nota. Neste caso, a nota mínima para nós considerarmos que a pessoa graduou é 80%. " (FOR 1)

"Temos também testes, nós na Campanha C temos 6 testes ao longo de toda a formação inicial e tenho que os corrigir. Também estes testes são fornecidos pela campanha e é necessário que os operadores passem ao teste com uma determinada nota e, caso não passem com a nota mínima a estes testes de conhecimentos, devem fazê-los novamente. " (FOR 5)

"(...) porque ao cliente nem lhe interessa se nós damos formação ou não, este só "olha" para os resultados. A única interface que o cliente tem connosco é os resultados, é o *score-card*¹⁰, é as métricas [dos operadores] - é o que lhes interessa. (...) Se se dá formação, se se dá *coaching*... isso já é problema nosso. " (FOR 1)

"Os únicos resultados que vão para os clientes são as métricas da campanha." (FOR 1)

"O cliente não quer saber se os formadores dão bem formação, se as pessoas saem... Eles querem é que o NPS¹¹ seja Y. Eles querem ver é o KPI, o resto temos que ser nós a orientar-nos como fazer." (FOR 1)

"eles só querem saber se ao fim das duas semanas o pessoal está a trabalhar " (FOR 5)

"Sim, é isso [o número de pessoas que terminaram a formação e estão a trabalhar] que eles, na maior parte das vezes, querem saber, porque há pessoas que desistem na primeira ou na segunda semana de formação ou logo na terceira semana quando começam a trabalhar... e vão-se embora. O cliente quer "olha, quero este número de pessoas a trabalhar... e vocês têm que ter." (FOR 5)

¹⁰ *Score-card* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho que pode utilizar a TIC (tecnologia da informação e comunicação) e os softwares de ERP (*Enterprise Resource Planning*)

¹¹ NPS – *Net Promoter Score* – métrica que avalia a fidelidade e satisfação dos clientes após o contacto

No que reporta às condições de trabalho dos formadores, em linha com os condicionalismos indicados e com as métricas que lhes são afetas, os mesmos referem, de forma veemente, o ritmo e intensidade do trabalho a que estão sujeitos (Tabela 4). Por um lado, associado às flutuações temporais das Empresas clientes, tais como a perda e/ou ganho de contratos da EOCC com as mesmas, e variações da procura pelo mercado dessas empresas, de acordo com a conjuntura económica e política do momento – tal como sugerido por Garavan e colaboradores (2012) – e por outro lado, associada à formação em si, referem o carácter intensivo da sua atividade de trabalho, potenciado pela elevada carga horária – sobretudo quando de formação inicial se trata. Em particular, exemplo confirmatório da perceção de ritmo intenso de trabalho associado a formação, poderá também ser explicada pelo facto de na EOCC haver uma proporção de 1 formador por cada 38 operadores – sendo que o estudo mais atualizado de Benchmarking da atividade de CC (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2020) à data, prevê uma proporção média do setor de 1 membro de GRH para 17 operadores. Assim, verificamos que na EOCC cada formador encontra-se responsável pelos processos de aprendizagem e formação profissional de um número de trabalhadores superior ao dobro da média do setor, em Portugal.

Tabela 4 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas a Fatores de Influência Externos ao CC e Impactos da atividade e Fatores de Risco

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Fatores de Influência externos ao CC	Empresas Clientes	Flutuações temporais: Ritmo e Intensidade de trabalho	"Quando nós ganhamos um cliente novo - e por exemplo em 2017 quando ganhamos a Campanha A - nem sempre há rácios para se contratar logo uma <i>Trainer</i> que vai ser a <i>Trainer</i> daquela campanha. Então aquilo que acontece é o <i>learning</i> “empresta” uma <i>Learning Specialist</i> àquela campanha e eu fui para a Campanha A em 2017, no arranque do projeto. Foi preciso alguma reorganização (...) Estávamos a falar de um projeto que arrancou com 21 pessoas, portanto não havia rácio para se contratar uma <i>Trainer</i> dedicada para aquela campanha, (...)" (FOR 2) "Eu às vezes posso ter que passar 2/3 meses sem dar formação...isto pode acontecer...porque na nossa Campanha ou não temos sempre <i>new hires</i> a entrar, ou mesmo formação contínua de produto, não tenho que estar sempre a dar também...ou seja, dependendo do ritmo da campanha e das necessidades, posso passar meses sem dar formação e faço outras coisas – dou apoio à campanha como já disse" (FOR 5) "Podemos imaginar que nós, desde a trabalhar de casa, tiveste, tipo, projetos que perdeu muita gente. O nosso foi, tipo, o oposto completo. Trabalhamos com a Campanha C. E, tipo, as vendas aumentaram... uma coisa fora do normal. E nós, desde que estamos a trabalhar de... de casa, o nosso projeto ficou o dobro do pessoal. E ganhámos [impercetível], ou seja, dois, duas pessoas de suporte e ganhámos dois <i>quality</i>, que não tínhamos, ou seja...cresceu imenso a equipa do <i>management</i>. nunca há um ano atrás ia esperar um crescimento tão grande do nosso projeto. (...) Eu, se disser no ano de dois mil e dezanove houve... para aí o quê? Cinco formações, nem isso, se calhar. Poucas, eu estou a falar de só <i>new hires</i>. Poucas formações. Agora, nós, desde que estamos em casa, em dois mil e vinte e um se eu te disser houve para aí dez...ou onze e cada uma às vezes de doze, dezasseis pessoas" (FOR 5)

"E por isso é que eu acho que é uma profissão super desgastante - formação inicial, nesta linha de negócio. Qualquer pessoa que vê esta formação intensiva (...)...qualquer pessoa que tem esta carga – com 8 horas por dia, em 10 semana, 5 semanas, uma semana...é um ritmo alucinante" (FOR 1)

"Muitas vezes as formadoras que dão formação inicial vivem “no abismo” e muito sinceramente é uma sorte não cairmos mais vezes. " (FOR 1)

"Mesmo agora, estou a falar contigo e o meu *Skype* não para de tocar e às vezes é de loucos, é mesmo assim, é uma loucura total. Estou aqui neste momento, quero-me concentrar, quero não olhar para o *Skype* mas não quero deixar (as pessoas sem resposta) " (FOR 1)

"Não só a tua cabeça, porque a tua cabeça não vai apagar, porque tu tens que pensar eles vão ter que estar *logados*, eles vão ter que estar *logados*, será que eles vão ter todos os logins, será que toda a gente vai ter *login* do sistema, será que toda a gente vai ter os *logins* todos, a tua cabeça não para. A tua cabeça vai continuar porque há muita coisa ainda em que pensar. Acabaste a formação, mas há muita coisa que vem aí a seguir. Psicologicamente, é estourante. É... é muito... psicologicamente, a tua cabeça anda a mil constantemente. Todos os dias a tua cabeça anda a mil, constantemente. ... (...) E isto pode ser meia-noite e tu ainda estás a trabalhar. Tu não. O teu cérebro ainda está a trabalhar e tu vais buscar um papel e uma caneta e apontas um exercício porque naquele momento veio-te o exercício à cabeça. Porque tu não paras de pensar durante todos os dias da formação, eu acho que 100% do teu cérebro é dedicado àquilo. " (FOR 3)

"A tua cabeça chega tão cansada, chega a um ponto que já não consegues assimilar nada. (...) Só que eu literalmente não parava, eu não tinha tempo para ir à casa de banho, não tinha tempo para comer, as minhas pausas não as fazia. Foi muito complicado. Foi uma altura muito complicada " (FOR 5)

Esta análise é ainda complementada tanto com 1) “Extensão” do dia de trabalho que os participantes referem (Tabela 3), associado a tarefas adicionais que devem completar quando em formação, relativas à preparação da mesma no que toca aos materiais pedagógicos, preparação do espaço físico e suportes digitais assim como, no final da ação, a preparação para ação seguinte, e que expande significativamente a carga horária da atividade; como com 2) os Tempos de Trabalho em formação presentes (Tabela 5); e 3) as verbalizações relativas à Organização do trabalho, no que toca a tempos de trabalho em formação e noutras atividades (Tabela 6).

Tabela 5 – Tabela de tempos de trabalho dos participantes da EOCC, em formação, entre os meses de janeiro e maio de 2020.

Participante	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio	
	Horas de formação	Nº de formandos	Horas de formação	Nº de formandos	Horas de formação	Nº de formandos	Horas de formação	Nº de formandos	Horas de formação	Nº de formandos
FOR 1	7	21	7	22	84,5	12	—	—	—	—
FOR 2	43	33	164	72	12	23	116	38	20	38
FOR 3	*	0	0,5	6	10	40	104	12	72	14
FOR 4	32	21	144	21	0	0	16	28	8	27
FOR 5	54	4	9	28	80	2	64	3	64	4
FOR 6	0 *	0	0 *	0	12,5	28	104	12	72	14

* Apenas gestão de formação E-Learning

— Licença/Ausência por licença médica

A Tabela 5 é ilustrativa da carga horária mensal dos participantes em ações formativas, entre os meses de janeiro a maio de 2020 – e, pela sua análise, tornam-se evidentes tanto a elevada carga horária associada a atividade de trabalho quando em formação, como as flutuações da mesma ao longo do tempo – remetendo para as

variabilidades intra e inter-individuais dos tempos de trabalho, já endereçadas nesta população (Ferreira & Santos, 2011). De facto, podemos, a partir desta tabela, corroborar inclusive a realização de horas extraordinárias (não remuneradas) por parte deste coletivo, remetendo a título ilustrativo para o caso da FOR 2 no mês de fevereiro, que realizou 164 horas de formação em sala. Sendo que um mês abrange 160 horas de trabalho (considerando 8 horas de trabalho por dia, em 20 dias úteis) é notória a realização de horas extraordinárias, que se prendem sobretudo com os tempos de trabalho associados tanto a formação – no que toca à diminuição ou mesmo ausência de pausas durante o dia de trabalho (tal como é possível consultar na observação nº 4) e a sua extensão – como a tempos de trabalho associados a outras atividades, que inevitavelmente se concretizam fora do horário de formação, logo do horário de trabalho “(...) quando o Skype já não toca e já não há reuniões marcadas porque é tarde.” (FOR 1). De notar que, mesmo nos meses em que os formadores não tiveram tanta atividade formativa, não significa que não tenham tido outras tarefas a eles afetas, tanto relacionadas com formação como não relacionadas (poderá ser consultado em maior detalhe a Tabela 9, o subtema “Outras atividades”).

Tabela 6 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas a Organização do Trabalho (Continuação)

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Organização do trabalho	Tempos de Trabalho	Formação	"O meu horário de trabalho...por estar alocada a campanha, é rotativo, ontem por exemplo trabalhei do meio-dia às oito da noite" (FOR 5) "Quando uma pessoa diz que deu 8 horas de formação, na realidade obviamente que o dia vai sempre ser 10h, no mínimo. " (FOR 1) "Não é possível fazeres 09h00/18h00. Não é possível mesmo, porque tu tens que chegar antes, para começar, tu tens que chegar antes...Depois, as tuas pausas encurtam um bocadinho, porque também tens que vir mais cedo também para controlar quem é que cumpriu os 15 minutos, quem é que cumpriu a hora de almoço, também encurtas sempre aí um bocadinho," (FOR 4) "Num dia normal, numa semana de formação new hire no escritório começo às 9h da manhã a acabo muitas vezes às 19h30 da tarde..." (FOR 5) "Em formação, normalmente as pausas, por exemplo, já estão organizadas, são de 2 em 2 horas. " (FOR 5) "a minha formação começava sempre às nove, mas eu chegava sempre à EOCC era oito da manhã e só saía de lá, em vez de sair às seis, saía às sete." (FOR 5) ": Não, normalmente só fazia no/... tinha um horário rotativo como sempre tive. Fazia nove – seis quando dava formação, claro, mas nas outras alturas era por exemplo: começava às sete e meia ou começava ao meio-dia e trabalhava fins de semanas também – o que não é normal numa formadora, eu sei." (FOR 5)
		Outras Atividades	"como nós temos (e estou-te a dar a minha visão enquanto learning manager) muitas reuniões, acabamos por ter muito pouco tempo durante as 8h para tempo de trabalho, digamos, “à secretária”. Então, isso só podia ser feito ao fim do dia, quando o Skype já não toca e já não há reuniões marcadas porque é tarde, e aí já podemos fazer “o nosso trabalho”, “as nossas tarefas”." (FOR 1) "há, há trabalho que tens que fazer só depois das sessões [de formação], porque tens que esperar por respostas dos agentes e etc. " (FOR 3)

Mais se acrescenta que, é confirmado este aspeto do trabalho pelos próprios participantes já que, aquando do questionamento pelas horas de trabalho por dia, foi obtida uma média de 55 horas de trabalho por semana, com a nota de que poderia até chegar a um número superior de horas ao tratar-se de formação inicial (como é possível consultar na Tabela 7 referente aos “Riscos Psicossociais” e subtema “Horas Extra”).

De facto, o mais recente Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (IECT), conduzido a 44 000 trabalhadores em 35 países europeus, aponta para o facto de a Intensidade de trabalho – enquanto índice de qualidade do emprego – ter vindo a ser cada vez mais premente, uma vez evidenciado que um terço dos trabalhadores da EU trabalha a um ritmo intenso (i.e., com prazos apertados e a um ritmo acelerado) (Eurofound, 2016). O estudo supramencionado, alerta também para o facto de estes trabalhadores - cerca de 22% (um quinto) trabalharem no seu tempo livre, i.e., fora do seu horário regular de trabalho, para atender às exigências do mesmo – evidenciando uma tendência global impulsionada pelas novas formas de trabalho.

Tabela 7 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas a Impactos da atividade e Fatores de Risco (Continuação)

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Impactos da atividade e Fatores de Risco	Fatores psicossociais de risco	Horas Extra	"[Eu] trabalhava entre 10-12 horas por dia. Isto não é saudável." (FOR 1) "Não trabalho, em média, 8 horas por dia., trabalho efetivamente mais, (...) diria que, em média, trabalho mais uma hora por dia, ou seja, trabalho cerca de 9 horas por dia. " (FOR 2) "[Eu] consigo quase todos os dias, quase todos, meter duas horas, três horas por dia a mais. Fora daquilo [das 8 horas]. Se for <i>new hire</i>, é sempre certinho que nós vamos ter que fazer mais horas. " (FOR 3) "Esta semana por exemplo foi super complicada...ultimamente por exemplo tenho feito 12 horas de trabalho por dia – algo surreal – pela quantidade de trabalho que temos. " (FOR 5) "(...) diria uma média de 10, 11 horas de trabalho por dia, pelo menos nestas alturas de formação inicial." (FOR 4) "Quando estou a dar formação faço mais [horas]...normalmente, mais hora e meia por dia. Eh. Exato. Quando foi a formação do México houve uma semana que trabalhei doze horas por dia, durante cinco dias para aprender o produto mexicano." (FOR 6)

No que toca a fatores de risco (presentes na Tabela 8), emergem aqueles de carácter físico, no sentido da adoção de posturas penosas, ao permanecerem muitas horas em pé ou sentados em frente ao computador quando em formação. Efetivamente, os participantes revelaram um estado de fadiga extremo, tanto a nível físico, como emocional e cognitivo associado à atividade de trabalho, consequentes de condições de exercício da atividade e de uma organização do trabalho deletéria geradora de um contexto de trabalho aparentemente patogénico, dadas as implicações significativas ao nível da saúde e bem-estar dos trabalhadores. Tal como verbalizado pelo FOR 1: "(...) o corpo começa a claudicar e a mente segue". Neste sentido, são ainda referidos pelos participantes a dificuldade de conciliação da vida profissional e pessoal, demonstrando desgaste das relações interpessoais – dessocialização -, impaciência e intolerância, no limite, conducentes à perda de sentido atribuída ao seu próprio trabalho.

Ademais, é manifestada uma relação de emprego com a EOCC pautada pelas limitações sentidas, por parte dos participantes, ao nível do espaço físico e de acesso aos instrumentos necessários para a correta realização da atividade de trabalho. Complementarmente, conseguimos perceber através das observações nº 2 e 5, que as ações formativas alvo de análise tiveram lugar precisamente fora das instalações da EOCC, por falta de espaço para a realização das mesmas – o que, implica a deslocação profissional antes e depois da ação de formação com os equipamentos necessários e tempos de deslocação que devem ser tidos em conta.

Tabela 8 -Tabela de exemplos de verbalizações relativas às Impactos da atividade e Fatores de Risco (Continuação)

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Impactos da atividade e Fatores de Risco	Fatores de risco físico		"E esta pressão às vezes é tão forte que nós temos de levar o nosso corpo ao extremo fisicamente porque dormimos pouco, porque trabalhamos imenso, porque sentimos esta pressão constante... e o corpo começa a claudicar e a mente segue" (FOR 1) "Obviamente quando estás em formação tens que estar mais tempo a pé, não é? O que faz com que... prontos, dá mais cansaço (...) (FOR 3) "É o cansaço de quem fez uma maratona de muitos e muitos quilómetros. É um cansaço em que, para te dar um exemplo, no dia a seguir, não no último dia de formação. No dia a seguir, o teu corpo simplesmente [interjeição]...vai porque já não aguenta mais. " (FOR 4) "(...) e o cansaço, muitas vezes é o (facto de teres que) dar a mesma formação 10 vezes, 20 vezes... é esse cansaço de fazer muitas vezes a mesma coisa. "(FOR 1) "A pressão física é tanta, o estar em pé, o falar, o andar de um lado para o outro, o andar na sala de um lado para o outro, o estar constantemente a pensar, falar, a organizar, o que é que tem que fazer, a parte física é, sinceramente, a parte física, eu acho que o psicológico, aquilo que tu tens que trabalhar psicologicamente na tua cabeça, vai afetar numa larga escala o teu corpo. O teu corpo é realmente, um apagão. " (FOR 4) "A pé ou sentada? O meu trabalho requer os dois (...) Agora que estou em casa, estou muito tempo sentada, o que também não é bom..." (FOR 3) "Sim, era o que lá esta, o cansaço era tanto físico como mental. Tipo... dar formação não é nada fácil porque exige muito de ti, pelo menos para mim exigia muito de mim ... tentava sempre organizar as coisas ao máximo mas... (...) eu sentia muito cansaço mental durante esse período de formação, seja lá [no escritório] seja aqui [em casa]" (FOR 5)
		Impacto na saúde e bem-estar	"Se tu reparares na tabela e eu dei formação em março e depois em abril e maio não tenho lá formação nenhuma. Eu estive de baixa mês e meio porque eu tive um <i>burnout</i>. Isto não é algo que se tenha do nada, é algo que vai “enchendo” até que “transborda do copo”. No meu caso foi a implementação do projeto que tivemos aqui anteriormente.." (FOR 1)
		Problemas de saúde	
		Conflito vida pessoal / profissional	"A maior dificuldade que eu sinto é a conciliação da vida profissional e da vida familiar, da minha vida pessoal. O meu maior desafio foi encontrar um balanço a minha saúde, a minha relação e manter o meu círculo social. Porque de repente a minha saúde estava muito mal, vi a minha relação desmoronar, vi as minhas relações com família e amigos a não existir... e não percebi o que é que andava aqui a fazer. " (FOR 1) "Mas quando chegamos a casa, à nossa vida pessoal, nós finalmente sentimos necessidade de deixar cair a máscara, não aguentamos mais e as pessoas da nossa vida pessoal só nos veem exaustas, veem uma pessoa desesperada, muitas vezes... Uma pessoa que não está num bom sítio, que não se está a sentir bem e ficam com estranheza a perguntar “mas porque é que tu fazes isso? Porque é que tu te levas a esses extremos?” E nós só conseguimos responder coisas como: “tem que ser”, “é o meu trabalho”, “é o que esperam de mim” " (FOR 1) "Tu chegas a casa e o teu psicológico não para. Eu adormecia muitas vezes no sofá a ver televisão, eram 21h00 (da noite) e eu estava completamente apagada, certo? Completamente apagada. E no dia seguinte acordava ainda a pensar nisso tudo. Adormeces a pensar nisso e acordas a pensar nisso. E depois chegas ao final do dia outra vez estourada completamente cansada, já não consegues falar com ninguém" (FOR 4)

"Tenho um só: o único constrangimento físico que sentimos é, única e simplesmente - e isto se calhar é muito característico deste contexto -, falta de espaço. Literalmente termos que andar a batalhar para termos uma sala de formação devidamente equipada. Temos um computador para darmos a formação... eu tenho a sorte de ter um portátil agora, mas é muito recente. O nosso trabalho já é tão difícil sinceramente que, chegarmos a uma sala e não haver um projeto montado, uma tela montada, um computador montado, umas colunas... Não haver este hardware e, sempre que vamos dar uma formação, ter de ir para a sala de formação uma hora mais cedo, só para nos certificarmos que isto tudo está a funcionar... Às vezes sinto – e vou ter que ser mesmo muito sincera - como uma falta de respeito para (com a) nossa profissão. E uma empresa não consegue ver isso e isto é uma coisa que me entristece. Isto é a limitação física, a dificuldade física, que eu sinto, é, de facto, não darem o instrumento de trabalho. Se nós estamos a dar formação, temos que ter uma sala equipada. E é uma violência termos que andar a pensar nisto, é uma humilhação, sinceramente. É sentires que há muitas pessoas não dão o mínimo valor ao que nós fazemos aqui. Para o formador: uma sala de formação devia estar sempre equipada, com um computador, com colunas, com um projetor, com uma tela. Estamos a falar de 4 coisas, não estamos a falar de material cirúrgico. E uma empresa não ter este cuidado, seja por que motivo for..." (FOR 1)

"tínhamos as salas de formação que eram minúsculas para o número de operadores que nós tínhamos, e era, ou "E não tens salas nenhuma e não há nada e naquele dia em que tivemos que mudar em que tu estavas lá e de repente tinha que se deslocar toda a gente para arranjar espaço, porque não havia espaço. É das maiores dificuldades é o próprio espaço." (FOR 4)

Acrescem a estas condições da atividade e suas repercussões ao nível dos impactos na saúde e bem-estar, outros aspetos inerentes à atividade de trabalho dos formadores neste contexto (Tabela 9), como é o caso do exercício de outras atividades relacionadas (ou não) com formação – como a gestão administrativa da mesma, relativa com o preenchimento dos dossiers técnico-pedagógicos, por exemplo – e outras atividades não relacionadas com a atividade de trabalho da categoria profissional de cada participante, resultando, por isso, na perceção de acumulação de funções, dentro do CC – evidenciado maioritariamente no discurso dos *Trainers*.

Tabela 9 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas Atividade e Características do trabalho de Formador em Contact Centre (Continuação)

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Atividade e Características do trabalho de Formador em Contact Centre	Outras Atividades	Gestão Administrativa Formação	"Quando não estamos a dar formação, estamos a garantir que fazemos a gestão administrativa da mesma e depois é preciso tratar de <i>grade books</i> , é preciso tratar de <i>training records</i> ... são tarefas que também acabam por consumir o seu tempo." (FOR 2) "(...) garantir que fazemos a gestão administrativa da mesma e isso significa fazer a criação e o registo da formação num <i>grade book</i> , significa fazer o registo da formação num <i>training record</i> e neste <i>grade book</i> vou ter folhas de presenças, avaliação da formação (...)" (FOR2)
		Gestão de CC: Perceção de acumulação de funções	"tu teres que gerir tudo o que é administrativo que tens que preencher, e tudo o que é administrativo da preparação de materiais, muitos, muitos, muitos e muitos materiais para dar uma formação, sobretudo das dimensões que temos aqui, 4 e 5 semanas seguidas" (FOR 4)
			"O meu OM, o meu <i>Manager</i> também me pede para fazer outras... outro tipo de atividades. Por exemplo, quando nós lançamos a nova VPN, eu estive em ligação com os novos ITs da EOCC para podermos fazer essa transição...ou seja, eu quando estou a dar formação (...) estou focada na formação. Quando não estou a dar a formação, para além de estar sempre a tentar estar em cima do acontecimento e do que está a acontecer, faço um pouco de tudo para ajudar." (FOR 3)
			"No meu projeto – a Campanha C – a dinâmica é completamente diferente, eu por exemplo sou formadora sim, mas também faço parte de <i>management</i> e também acabo por agir em determinados momentos como <i>Team Manager</i> . Ou seja, quando não estou a dar formação, estou a fazer outras coisas que não estão relacionadas com formação. (...) ou seja, posso... respondo aos escalões dos agentes, ajudo os operadores, posso fazer também <i>Manager call backs</i> ¹² , já aconteceu muitas vezes...acabo também por fazer o que a qualidade faz...ou seja, faço um bocado de tudo." (FOR 5)
			"Quando não estou em formação, é como te disse, estou sempre lá no meio [risos], estou lá nas trincheiras com eles, a ver o que é que se passa. A ajudar." (FOR 6)

¹² *Call Back*: é o termo usado para quando o agente retorna à ligação para um cliente que, anteriormente, fez contato com o CC. Pode ser utilizado com clientes que abandonaram a chamada enquanto esperavam para ser atendidos.

A invisibilidade da atividade e das condições de trabalho, assim como a percepção de falta de autonomia no exercício da profissão, são também realidades sentidas pelos participantes (Tabela 10). A percepção de falta de autonomia é, de facto, uma característica frequentemente apontada na literatura associada ao trabalho em *Contact Centres*, até ao momento maioritariamente endereçada à população de operadores (Costa & Costa, 2018; Grebner et al., 2003) e constitui um dos principais riscos psicossociais, na medida em que se correlaciona negativamente com a deterioração do estado de saúde como o surgimento de stress profissional, sendo que a subjacente falta (ou reduzida) participação ativa nas tomadas de decisão relativas ao seu trabalho, pode levar à despersonalização do mesmo e à destituição de valor do ator na ação da própria atividade de trabalho (Costa & Santos, 2012). Neste contexto, os formadores relatam a impossibilidade de adaptar alguns dos materiais pedagógicos utilizados – um dos principais instrumentos de trabalho destes trabalhadores –, uma vez que são construídos pela Empresa Cliente (provavelmente para garantir a standardização da passagem de informação) sem margem de manobra para a produção de regras próprias, aquando das ações de formação. De notar que, referências a este constrangimento sentido foram referenciadas quase em exclusivo pelos *Trainers*, não sendo por isso tão notório nos restantes. Este facto dever-se-á presumivelmente às diferenças existentes no conteúdo do trabalho entre estas diferentes funções que é pautada por uma maior proximidade da relação de trabalho entre os *Trainers* e a Gestão da Campanha e as Empresas Clientes e por isso, de influência dos mesmos sobre a sua atividade.

Tabela 10 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas Atividade e Características do trabalho de Formador em Contact Centre (Continuação)

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Atividade e Características do trabalho de Formador em CC	Invisibilidade		"Ao estarmos em formação 8h, há muito trabalho invisível que as outras pessoas não veem. " (FOR 1) "Na formação há muito trabalho que é invisível. " (FOR 1)
	Autonomia		"(...) e eu estive a ver e estive a fazer <i>my own</i> , ou seja, estive a fazer algumas mudanças no tipo de formação que dava, como dava a formação, mas muitos dos <i>PPT</i> não posso mudar, porque a campanha não deixa, porque muitos deles foram criados pelo cliente e essas mudanças não posso fazer e tenho que dar na mesma maneira que eles dão, (...) Gostaria de fazer eu a minha própria apresentação mas infelizmente não posso." (FOR 5) "Tinha um <i>Schedule</i> , ou seja, eu sabia o que é que eu tinha que dar em cada dia da formação" (FOR 5)

No discurso dos participantes, surgem ainda as exigências transversais à sua atividade de trabalho (Tabela 11), de naturezas diversificadas – em primeira instância, são

referidas exigências intrínsecas aos fatores determinantes de *Contact Centres*, como sendo elas relacionadas com as Empresas clientes e os Clientes em si. Visto tratarem-se de meios extremamente dinâmicos, competitivos, destinados à flexibilização e adaptação a um mundo cada vez mais globalizado e transponível – sendo, por isso, uma caricatura das mudanças no mundo do trabalho impulsionado pelas TIC (Thomas & Ray, 2019) – surgem relatos da necessidade percebida por parte dos formadores de constante adaptação às mudanças que surgem e à certeza da inconstância/instabilidade do seu trabalho. Também a possibilidade de transposição dos mercados abriu portas para a interface com clientes desmarcada de limites neste setor, provenientes de qualquer parte do mundo, exigindo do formador, de igual forma, adaptação da sua atividade de trabalho a realidades distantes das suas. Nomeadamente, o facto de a EOCC – o escritório onde os participantes exercem a sua atividade laboral – estar localizado em Portugal, no Porto, abarcando, no entanto Empresas Clientes que não são portuguesas e não é feito, à data, o atendimento a mercados de língua Portuguesa (Portugal), traz implicações ao nível da força de trabalho que compõe esta organização. Ou seja, a força de trabalho que compõe a EOCC 1) poderá não ser de nacionalidade portuguesa, mas sim de outras nacionalidades cuja língua nativa seja aquela que os operadores utilizam nos mercados aos quais são assignados e/ou 2) deverá deter conhecimentos aprofundados de comunicação na língua inglesa, tornando a tarefa do operador ainda mais especializada. Tais características repercutem-se nas exigências da atividade do formador neste contexto, visto que deverá em formação estar ciente da diversidade cultural presente em sala, além de que deve dominar igualmente a língua inglesa de forma a conseguir comunicar com todos os formandos. Podemos inferir a partir daqui que estas exigências por parte do formador aumentam a complexidade do processo de trabalho – uma vez que, no limite, poderão deparar-se com situações em que deverão levar a cabo uma ação formativa numa língua diferente da sua.

Ainda no que toca às exigências da atividade, também podem ser vistas refletidas mudanças que ocorrem ao nível dos serviços e produtos disponíveis nas empresas, por forma a manterem-se competitivas no mercado, impondo, por sua vez desafios aos formadores, no sentido da contínua necessidade de se manterem atualizados relativamente a alterações/atualizações que sejam feitas ao nível de sistemas, processos e procedimentos de trabalho – e que devem depois transmitir aos formandos. Assim, é corroborada a importância dada, neste setor, à formação contínua de competências técnicas e procedimentais, uma vez que o incremento exponencial da tecnologia reduz cada vez mais os ciclos de vida dos

sistemas e produtos, resultando na constante mudança das características e entrega dos serviços – especialmente notório em empresas de *Outsourcing* que providenciem este tipo de serviços de IT a diversos clientes em simultâneo (Garavan et al., 2008).

Mais se acrescenta que, no que toca às exigências da atividade de trabalho, percebidas por parte dos formadores, a transição/transformação digital impulsionada pela pandemia por COVID-19 trouxe desafios acrescidos a estes trabalhadores. Estes são maioritariamente percebidos como de impacto negativo na atividade dada a impossibilidade de interação entre formador e formando - e na subsequente incapacidade do formador perceber pistas verbais e/ou não verbais de *feedback* imediato do formando à ação com vista ao seu ajuste; impossibilidade de interação entre formandos que, sob o ponto de vista dos formadores, dificulta a construção de saberes e saberes-fazer entre os atores do coletivo profissional; e a interrupção das ações devido a problemas de *WiFi* ou rede que não permitem a utilização dos sistemas - aspetos estes de realização de formação de forma remota que, de uma forma geral, vieram a dificultar o processo de aprendizagem, a eficácia da formação e, em última análise, a impactar negativamente o bem-estar dos formadores (Naddeo et al., 2021). Todos estes aspetos são percebidos pelos formadores como negativos, já que admitem interferir com as metodologias de aprendizagem - que tiveram que ser adaptadas ao virtual - sendo que no caso particular deste setor, e tendo em consideração que os conteúdos pedagógicos das ações são altamente orientados para passagem de informação técnica e ligada a aprendizagem de sistemas, as ações de formação não presenciais tornam-se mais desafiantes para o formador, no sentido da tentativa de assegurar a mesma eficácia da formação.

Por fim, os participantes fazem menção à exigência emocional inerente à sua atividade: "Nós temos 8 horas que estamos em sala, em formação, nas quais temos que ter uma postura energética, positiva, motivadora. (Ora) o ser humano não é sempre energético, motivador e tudo mais... portanto, nós temos que forçar muitas vezes esta atitude. (...)" (FOR 1). O paralelismo que se faz entre exigência emocional vivida pelos formadores, presente neste estudo e aquela que é experienciada - e largamente documentada na literatura (Lewig & Dollard, 2003; Wegge et al., 2010; Zito et al., 2018) pelos operadores, é inegável – inferindo assim que efetivamente as condições, características e organização do trabalho específicas deste setor, quer num como no outro coletivo profissional, traduzidas pelas escolhas organizacionais, em última análise são responsáveis pela presença de fatores de riscos que põem em causa a saúde física e mental dos trabalhadores, levando ao mal-estar e

ao sofrimento. De facto, culmina neste tema e tendo em consideração todas as características do trabalho acima descritas, o testemunho da FOR 1 que durante o processo de recolha de dados, esteve de baixa médica por Burnout/Esgotamento profissional: “Eu estive de baixa mês e meio porque eu tive um *burnout*. Isto não é algo que se tenha do nada, é algo que vai “enchendo” até que “transborda do copo. No meu caso foi a implementação do projeto que tivemos aqui anteriormente..” (FOR 1).

Tabela 11 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas Atividade e Características do trabalho de Formador em Contact Centre (Continuação)

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Atividade e Características do trabalho de Formador em CC	Fatores determinantes dos Contact Centres	Empresas Clientes	Exigências
			"E o facto de ser uma (empresa) multinacional, de lidarmos com clientes variados, implica que temos que estar sempre ligadas. Porque é sempre de dia em algum lado. Os <i>e-mails</i> não param, as coisas não param, as reuniões não param... Porque são meios laborais extremamente dinâmicos e que exigem estarmos sempre (ativos) e o corpo humano simplesmente não consegue. " (FOR 1) "Porque... ou seja, eu já compreendi que com este negócio é assim, tu, num dia, estás bem, no outro dia já tens que estar a fazer outra coisa, no outro dia já te estão a pedir aquilo, ou seja, é muito <i>fast pace</i>, E temos sempre de estar/tentar acompanhar da melhor forma." (FOR 3)
	Exigências	Emocional	"Porque nós temos que pôr a máscara para a formação - porque os formandos têm que ver uma pessoa motivada, energética e os puxa, que faz isto e faz aquilo..." (FOR 1)
		Online / Virtual	"E mesmo, em formação é também diferente se for <i>online</i>, acho que todas as formadoras preferem que a formação seja presencial, porque <i>online</i> não consegues perceber se estás a perder o grupo. A nossa formação inicial é de 2 semanas e estares 8 horas por dia em frente ao computador ou ouvir alguém a falar e a apresentar não é fácil. " (FOR 5) "O máximo número de formandos que eu tive a trabalhar a partir de casa foi doze e, nem consigo te explicar, foi um pesadelo completo porque..., lá está, não é fácil lembrar-me dos nomes, porque não tenho caras e não consigo... É só vozes, tens que estar a pensar de quem é esta voz... E é muita gente ao mesmo tempo... (...) não tens maneira de saber se eles sabem, ou não, porque eles não se vão manifestar e tu também não consegues perceber...não é nada fácil" (FOR 5) "Agora é mais complicado porque não é presencial, não é? De ver que é que está a apanhar bem, quem não, quem precisa de um bocadinho mais de ajuda." (FOR 6)
		Atualizações/Alterações	"Tenho sempre que estar em cima do assunto. Não é fácil, vou-te ser sincera, porque para quem não trabalha, para quem não pratica, para quem não o faz toma-se mais difícil compreender, então é por isso que eu tenho que passar mais tempo a tentar perceber o que é que se passa." (FOR 3) " Como, por exemplo, a formadora do Campanha A enviar coisas novas de produto ou coisas, <i>updates</i> de produtos, esse era o contacto diário. Mandava PDF's ou <i>PowerPoint</i> de <i>updates</i> e coisas novas para dar aos operadores (...) era muito difícil de lhes passar esta informação. Era muito difícil fazê-lo porque tu não podias, às vezes não podias mesmo tirar ninguém da linha. Porque o cliente não permitia (...) Eu tentava ir atrás, um a um, “olha, mandei um <i>e-mail</i> está aqui o <i>update</i>, é isto, isto e isto”. E eles depois iam ver. Mas era o que dava para fazer. Às vezes com chamada atrás de chamada era impossível. Pronto, és tu que andas atrás, és tu que andas a tentar dizer-lhes o que é os <i>updates</i>, és tu que vais atrás e és tu que procuras as coisas. " (FOR 4) "O produto em si está sempre a mudar, adicionam <i>features</i> novas no produto... como está sempre a mudar, nós estamos sempre a aprender as coisas novas que... que são adicionadas" (FOR 6)
		Réplicas	"essas formações é que temos operadores que trabalham aqui já há alguns anos, temos pessoas que trabalham há quatro, três, dois anos e eles, todas as formações que eles têm no início, há alguns módulos que têm que ser repetidos anualmente para verem se eles ainda sabem todos os procedimentos... É tudo igual, é sempre a mesma coisa. Ou seja, eles já estão à espera daquilo que eu lhes estou a dizer. Não é como se eles estivessem a aprender nada de novo, basicamente (...) (FOR 5)

"Até porque, para a (...) para o produto que eu dou formação (...), nós não temos só América e UK. Temos Canadá e temos Austrália. Ou seja, são... é o mesmo produto, mas para quatro regiões diferentes, onde o *tax*, ou seja, os impostos [o produto em si] são diferentes. Tenho que estar em cima dessas coisas todas...a parte mais difícil é essa" (FOR 3)

"eu não posso fazer [formação] para francês, porque não falo francês. (...) No entanto, até chegar esta formadora nova [para mercado francês] que nós temos, dávamos formações em inglês, era o que se arranjava, mas não era muito conveniente." (FOR 3)

"És obrigada a explorar o produto para também compreenderes e perceberes..., mas... como formadora que precisa de saltar de um sítio para o outro muito rápido [mercados diferentes] era mais fácil se tivesse talvez um, um *Guide* ou qualquer coisa (...) precisava disso do lado do cliente." (FOR 3)

O *burnout* é um fenómeno que espelha o mal-estar no trabalho, o sofrimento, e é suscetível de aparecer em qualquer coletivo profissional (Thébaud-mony & Iris, 2010; Troyer, 2012). Advém da impossibilidade com a qual o trabalhador se depara, de fazer o seu trabalho como deveria ou como o quereria fazer em detrimento das condições, condicionalismos que o mesmo impõe – requerendo do próprio trabalhador uma gestão individualizada que lhe permita preservar a sua saúde, evitando colocar em questão a organização do seu trabalho e, no limite, as políticas organizacionais de gestão. Assim, o trabalhador tenta chegar a um compromisso com ele próprio de “distância certa” para simultaneamente se proteger e fazer um trabalho de qualidade, numa tentativa de regulação do seu sistema de trabalho (Troyer, 2012; Vidal-gomel & Olry, 2009). Frequentemente aliado ao *burnout*, estão presentes o esgotamento emocional – aliado a um estado de fadiga e falta de energia -, a despersonalização, i.e., uma resposta negativa e de afastamento dirigida a outrem, que também se pode manifestar sob forma de irritabilidade e o sentimento de incompetência, que leva à avaliação do seu próprio trabalho de forma negativa acompanhada do sentimento de diminuição das suas competências (esta última, reflexo da vivência de condições e do sistema de trabalho que não se coaduna com o real da atividade, i.e., aquilo que o trabalho deveria ser sob a perspetiva do trabalhador) (Troyer, 2012).

3.3. Papéis e Contributos

Perante a atividade de trabalho do formador e os seus determinantes apurados neste contexto, os participantes expuseram a sua perceção sobre a relevância e contributo do papel do formador e da formação profissional. Relatam a importância da sua atividade no desenvolvimento das competências profissionais dos operadores através e com vista à formação, procurando para isso envolver-se no funcionamento do sistema de trabalho dos mesmos e nos determinantes da sua atividade. Deve reparar-se (Apêndice 5) que, cinco dos seis participantes, previamente à profissão de formadores, foram operadores em algum ponto do seu percurso profissional, quer na EOCC como noutra empresa *Contact Centre*, familiarizando-se por isso com os “saberes profissionais de referência” do coletivo em

questão – e que são, desde logo, previamente identificados. A partir daqui, seria expectável a elaboração de conteúdos de formação tendo por base a atividade de trabalho e a situação real do mesmo por parte dos formadores, contudo o conflito gerado pelos objetivos contraditórios dos seus próprios sistemas de trabalho, não só mina o propósito descrito acima como contribuem para o mal-estar no trabalho – ao serem confrontados com a impossibilidade de fazer o seu trabalho como deveriam ou como o quereriam fazer, em razão de constrangimentos do mesmo. Deste hiato, resulta o fracasso (ou a sua possibilidade) dos compromissos operatórios realizados em situação, levando a que os participantes se sintam responsabilizados (por eles próprios e pelos outros) pelo mesmo.

Para além disso, frequentemente os *Contact Centres* recorrem a práticas, atividades e iniciativas variadas (não necessariamente formativas) que têm o objetivo claro de compensar as práticas organizacionais de gestão de pessoas, caracterizadas por condições de trabalho e a organização do mesmo conducentes a contextos de trabalho patogénicos – ao promoverem um clima percebido como positivo de maneira a que os trabalhadores olhem para a sua atividade de trabalho de forma mais favorável (Aksin et al., 2007; Garavan et al., 2008; Russell, 2008). Curiosamente, este foi um aspeto realçado pelos participantes – um dos papéis percebidos do trabalho do formador e da formação profissional, sob o ponto de vista dos participantes passa precisamente pela motivação dos operadores que é potenciado por meio – não exclusivo - das ações formativas de forma que provoque um impacto positivo nos mesmos e a perceção de felicidade no trabalho: "Além da qualidade na formação, eu acredito nós somos uma força motivadora nesta empresa." (FOR 1)

Tabela 12 – Tabela de exemplos de verbalizações relativas ao Atividade e Características do trabalho de Formador em Contact Centre (Continuação)

Tema	Subtema	Subtema	Dados/ Verbalizações
Atividade e Características do trabalho de Formador em CC	Papeis	(Auto)Responsabilização	"(...) a pressão que pomos em nós próprios, que não podemos falhar porque o nosso falhanço vai pôr em xeque as dez, vinte, quinze pessoas que nós temos na sala de formação. Aquelas pessoas vão estar connosco uma semana, duas semanas, cinco semanas, não interessa, e depois vão ter de desempenhar o trabalho. E vai-lhes ser exigido resultados, métricas, desempenhos e se elas falharem de alguma forma, a responsabilidade é nossa. Nós sentimos a responsabilidade como nossa, embora não seja. Nós não podemos ser responsáveis pela cabeça das outras pessoas. Mas pomos isso em cima de nós. Por outro lado, nós não queremos falhar perante os nossos superiores ou pares. Todas as pessoas que confiaram em nós para nos incumbir desta função." (FOR 1) "Nós sentimos que vamos dececionar o <i>Operation Manager</i>, o <i>Manager</i>... Nós sentimos que vamos desiludir as pessoas com quem trabalhamos e é daí que vem a pressão." (FOR 1) "Eu acho que o que faz mais confusão é eu sentir que falhei perante as expectativas que eu acho que as outras pessoas têm de mim. Acho que é só uma coisa mental. Porque ninguém espera de outra pessoa - especialmente num contexto de trabalho – que fique sem comer, sem dormir... Ninguém espera que nos levamos ao limite e se eles soubessem, nunca na vida nos deixavam. A questão é que eles não sabem porque é primeiro por todo o trabalho invisível que eles não veem (...) Mas acho que o que nos afeta mais é isso, não queremos desiludir ou lograr de alguma forma as expectativas que achamos que os outros têm de nós." (FOR 1)

"(...) não interessa o tempo, ter que levar estas pessoas atingirem aquele resultado, e se eu não fizer eu sou um falhanço... Isto é tão injusto porque as variáveis humanas são tantas: não podemos controlar as pessoas, não podemos ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso das outras pessoas, nem pelas suas aprendizagens. Nós fazemos o melhor que podemos (...)." (FOR 1)

"Tu tens que os preparar para ir para o atendimento e todos os procedimentos que tu vais dar na formação eles têm que os ter. Se falharem alguns, eles não estão preparados. É preocupante." (FOR 4)

"Aquilo que eu sentia é que depois eu punha muita pressão em mim própria para a formação correr bem, basicamente. Isso era algo que eu se fosse para... olhando para trás, não devia de ter feito, porque tu queres sempre que as coisas corram bem e aparece-te sempre alguma coisa que não corra e ficava... eu é que exigia a mim própria isso. (...) Eu punha muita pressão em mim própria por causa disso e, lá está, fazia sempre muitas horas extra para conseguir... para conseguir organizar isso tudo e foram alturas complicadas..." (FOR 5)

"Portanto, isto tudo para dizer que, se nós não fizemos este esforço na formação inicial, o projeto "morre na praia". Porque nós é que definimos o ritmo (a mentalidade) de como as pessoas vão encarar a empresa, como vão encarar o cliente para o qual trabalham, a maneira como vão encarar as suas equipas, a maneira como vão conseguir superar os aspetos mais difíceis dos projetos - os horários rotativos, o facto de termos horas controladas para tudo e mais alguma coisa, os clientes "chatos", as chamadas sempre a tocar, a própria rotina do trabalho - passam o dia a atender chamadas e a responder a e-mails - E para tu conseguires ser feliz assim, tens que ter uma equipa que é motivada, que brinca, tens que ter um chefe em quem tu confias, tens de ter acompanhamento... tens que ter todo um espírito." (FOR 1)

"Além da qualidade na formação, eu acredito nós somos uma força motivadora nesta empresa. Além de darmos formação, ensinarmos as pessoas a fazer o seu trabalho e a conseguir atingir os resultados, nós é que vamos fazer com que as pessoas sejam abertas ao feedback, que elas sejam unidas enquanto equipa, que elas sejam coesas, que elas consigam passar por tempos maus (...) E isto (...) é ter esta força motivadora, é passarmos energia positiva, dar esperança às pessoas... (...) é a maneira como eu encaro o papel da formadora" (FOR 1)

"Eu gosto que saibam [os operadores] que estou lá para ajudar (...) Porque é esse o meu cargo, às vezes, nem que seja para falarem e etc., tento manter os ânimos, porque obviamente há equipas que ficam frustradas por coisas que não acontecem da forma que eles querem, ou realmente há coisas que estão a falhar...e aí então temos que abordar ..." (FOR 3).

"Como formadora eu sinto que nós somos ali aquelas... aquelas pecinhas de jogo que estão sempre ali a mexer, que é para segurar alguma coisa, ou então ajudar. Eu acho... eu dou... eu acho que esse é o valor que nós temos. Acho que somos importantes, seja a dar uma formação nova, assim como durante... o trabalho em produção." (FOR 3)

Para concluir a apresentação e discussão dos resultados, e remontando novamente ao mapa temático por inteiro, importa reparar nas múltiplas camadas de fatores que intervêm e compõe a atividade de trabalho dos formadores, num contexto particularmente desafiante. Estes fatores traduzem-se numa maior complexidade do trabalho, e aqueles relacionados com as Empresas Clientes atuam em três principais eixos da atividade do formador: 1) Métricas, 2) Ritmo e Intensidade de trabalho e 3) Exigências da atividade (Figura 1), sem que haja, no entanto, o estabelecimento de relação de emprego ou de trabalho formal entre os atores. Vê-se, por isso, a atividade de trabalho do formador como complexa, com condições de trabalho sujeitas às flutuações constantes do ambiente que o rodeia, caracterizada por diversas exigências da atividade e objetivos contraditórios, embebidas numa organização de trabalho caracterizada por tempos de trabalho que implicam necessariamente o aumento da carga horária de trabalho e a presença de fatores de risco que se repercutem na saúde e bem-estar destes trabalhadores.

Reflexões finais

Neste estudo exploratório pretendeu-se analisar as condições da atividade de trabalho dos formadores em contexto de *Contact Centre* – assumindo-se estes como atores principais - assim como caracterizar as ações formativas que são levadas a cabo e explorar o impacto percebido dos seus papéis enquanto formadores e da formação profissional na situação real de trabalho dos operadores. Os resultados permitem inferir que a atividade de trabalho do formador neste contexto é pautada pela complexidade de um sistema de trabalho que se vê multifatorial, ao mesmo tempo que, em contrapartida, esses mesmos fatores tendem a diminuir a ação do formador sobre a sua própria atividade. A flutuação da intensidade do trabalho de acordo com variáveis externas aos *Contact Centres*, a segmentação do conteúdo de trabalho de acordo com as diferentes Empresas Clientes e/ou Produtos/Serviços - levando a que sejam geridos diversos atores ligados formação profissional, em simultâneo, num mesmo meio -, e a transposição de desafios ligados a barreiras linguísticas e culturais aos quais os formadores devem ser sensíveis no exercício profissional, são condições do trabalho para os formadores do contexto estudado que refletem uma elevada complexidade do trabalho. que não está presente em todas as situações de formação. Encontrando-se no cerne das preocupações, a rentabilidade organizacional pautada pelo alcance da produção, também no trabalho do formador é possível verificar a ausência de margem de manobra para o exercício profissional, manifesta na falta de autonomia no trabalho e refletida na impossibilidade frequente de alterar, adaptar ou desenvolver o conteúdo (relativo a agenda da formação) e materiais pedagógicos das ações assim como determinar a duração das mesmas ou o número de formandos que nelas irão participar. Estes aspetos do trabalho levam à repetição de ações de formação por mais do que uma vez, e a mesma sendo por vezes pradonizada tendo em conta os objetivos e agenda da sessão já predefinidos à partida, na sua maioria. Também a perceção de ritmo e intensidade de trabalho elevado e a sobrecarga dos tempos de trabalho quer em formação como noutras atividades, culminam na realização de horas extraordinárias de forma frequente. Todas estes condicionalismos e determinantes parecem pôr em causa o bem-estar do trabalhador em contexto. Adicionalmente, verificamos o agravamento destas mesmas condições de trabalho pelo impacto negativo da COVID-19 na atividade dos formadores, que se fazem ressentir no processo de aprendizagem. Para além disso, é vincado no discurso dos participantes, no que toca à relação de emprego com a EOCC, a falta de recursos necessários ao exercício da profissão, como é exemplo os materiais e espaço físico necessários à condução de ações formativas. Aliada estas condições

da atividade do formador, denotamos uma concepção da formação que é produto da organização que a gere (Maggi, 2005). Isto é, verifica-se uma concepção da formação com base no sistema predefinido e anterior aos sujeitos (operadores), fazendo da formação uma ferramenta de adaptação ao prescrito e de transmissão de informações relacionadas com a tarefa, mas cuja interpretação não deve descurar a organização do trabalho também imposta ao formador neste contexto.

Ainda relativamente à atividade de trabalho do formador, à mesma são impostas métricas quantitativas e qualitativas de formação que, para as Empresas Clientes – um fator determinante da atividade –, são inconsequentes e apenas preveem os formandos que completam a formação inicial e iniciam a atividade profissional.

Não descurando do importante contributo deste estudo para o aprofundamento das problemáticas comumente presentes neste contexto, salientam-se algumas limitações, nomeadamente de cariz metodológico, como sendo não atingir o ponto de saturação das informações recolhidas através da análise documental e das observações – instrumentos estes cuja aplicação não foi passível de continuação ou readaptação em situação remota aquando da pandemia por COVID-19. Para além disso, teria também sido importante obter dados, perceções e vivências das entidades às quais os fatores determinantes dos CC se referem – as Empresas Clientes – assim como dos operadores – o acesso a estes atores teria permitido a complementaridade e o debate dos dados obtidos neste estudo.

Decorrente do progresso do presente estudo, percebemos que alguns dos dados obtidos poderiam ainda variar de acordo a modalidade formativa em questão, visto que as também perceções sobre subtemas específicos poderiam variar, conforme a modalidade formativa particular, as verbalizações dos participantes foram relativamente mais centradas na formação inicial, em detrimento das restantes modalidades. Numa lógica de continuidade da presente investigação, poderiam ser exploradas as contribuições do passado percurso profissional dos formadores enquanto operadores – visto a sua maioria ter tido essa experiência profissional (Apêndice 5) – na transferência de conhecimentos aquando da transição de operador para formador e seus contributos na atividade atual. Ademais, poderia ainda ser interessante explorar os fatores da atividade de formadores em *Contact Centres* de outras tipologias que não apenas *Outsourcers*, de maneira a perceber se o impacto dos fatores manifestados na presente investigação se estende a todo o coletivo profissional do setor.

Referências Bibliográficas

- Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*, 16(6), 665–688. <https://doi.org/10.3401/poms>
- Alaluf, M. (2007). Formação. *Laboreal*, 3(1), 54–56. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122987295582>
- Altitude. (2016). International Customer Contact Benchmark 2016 Executive Summary. In *Altitude*.
- Associação Portuguesa de Contact Centers. (2017). Estudo de Dimensionamento do Setor de Contact Centres em Portugal. In *Associação Portuguesa de Contact Centers*.
- Associação Portuguesa de Contact Centers. (2020). Estudo de caracterização e benchmarking: Atividade de Contact Centers. In *Associação Portuguesa de Contact Centers*. https://docs.wixstatic.com/ugd/43c603_aa67b6c446c645cd9cbc0b207cfd1429.pdf
- Batista, E. C., Matos, L. A., & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38.
- Batt, R., Holman, D., & Holtgrewe, U. (2009). The globalization of service work: comparative institutional perspectives on call centers introduction to a special issue of the industrial & labor relations review. *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4), 453–488. <https://doi.org/10.1177/001979390906200401>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cascais, M. G. A., & Terán, A. F. (2014). Educação formal, informal e não formal na educação em ciências. *Ciência Em Tela*, 7(2), 1–10.
- Celik, D. A., & Oz, E. U. (2011). The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among turkish call center employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2515–2519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.491>
- Chambel, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por

- parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 267–282.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num Call Center: Dos mitos à realidade* (M. J. Chambel & F. Castanheira (eds.); 1st Editio). Editora RH.
- Costa, H. A., & Costa, E. S. (2018). Precariousness and call centre work: Operators' perceptions in Portugal and Brazil. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), 243–259. <https://doi.org/10.1177/0959680117736626>
- Costa, L. S., & Santos, M. (2012). Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho: Lições Aprendidas e Novos Caminhos. *International Journal on Working Conditions*, 5, 40–58.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471–496. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00300>
- Dormann, C., & Zijlstra, F. (2003). Call centres: High on technology—high on emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 305–310. <https://doi.org/10.1080/13594320344000219>
- Durrive, L., & Schwartz, Y. (2008). Glossário da ergologia. *Laboreal*, 4(1), 0–11. <https://doi.org/10.4000/laboreal.11665>
- Ferreira, A., & Santos, M. (2011). A actividade dos formadores em Portugal : condições , exigências e constrangimentos Trainers ' activities in Portugal : conditions , demands and constraints. *Actas Congresso RICOT*.
- Fonseca, T. M. (2019). *A avaliação da formação em contexto organizacional: o que acontece com os resultados? (Dissertação de Mestrado)*. Disponível em Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Fontinha, R., Chambel, M. J., & Cuyper, N. De. (2014). Training and the Commitment of Outsourced Information Technologies' Workers: Psychological Contract Fulfillment as a Mediator. *Journal of Career Development*, 41(4), 321–340. <https://doi.org/10.1177/0894845313495587>
- Frenkel, S. J., Tarn, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *International Journal of Human Resource Management*,

- 9(6), 957–979. <https://doi.org/10.1080/095851998340694>
- Garavan, T. N., Cross, C., Wilson, J., & Carbery, R. (2012). Training and Development roles and Structures in European Call Centers: The Influence of Strategic Choice, Institutional and Coevolutionary Processes. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 875–890. <https://doi.org/10.1002/tie.21509>
- Garavan, T. N., Wilson, J. P., Cross, C., Carbery, R., Sieben, I., Grip, A. De, Strandberg, C., Gubbins, C., Shanahan, V., Hogan, C., Mccracken, M., & Heaton, N. (2008). Mapping the context and practice of training, development and HRD in European call centres. *Journal of European Industrial Training*, 32(8/9), 612–728. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03090590810918764>
- Geraldes, D., Madeira, E., Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2019). Work-personal life conflict and burnout in contact centers: The moderating role of affective commitment. *Personnel Review*, 48(2), 400–416. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0352>
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301–318. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.301>
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. Lo, Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341–365. <https://doi.org/10.1080/13594320344000192>
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo*. Editora Edgard Blucher.
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57–81. <https://doi.org/10.1023/A:1015194108376>
- Kjellberg, A., Toomingas, A., Norman, K., Hagman, M., Herlin, R. M., & Tornqvist, E. W. (2010). Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres. *Work*, 36, 9–25. <https://doi.org/10.3233/WOR-2010-1003>
- Lacomblez, M., & Vasconcelos, R. (2009). Análise ergonómica da actividade, formação e

- transformação do trabalho: opções para um desenvolvimento durável. *Laboreal*, 5(1), 53–60.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366–392. <https://doi.org/10.1080/13594320344000200>
- Louçã, J. C. (2015). Dominação e modernidade regressiva Call Centers e Trabalho em Portugal. *Revista Esboços*, 22(33), 148–169.
- Maggi, B. (2005). *Do agir organizacional: Um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem* (1st Editio). Editora Edgard Blucher.
- Maggi, B. (2006). O dicionário: Bem-estar. *Laboreal*, II(1), 62–63.
- Moreira, V., Alves, P. M., & Botelho, M. do C. (2015). Desumanização do trabalho e turnover num call center de uma instituição bancária. *International Journal on Working Conditions*, 10, 1–22.
- Murthy, N. N., Challagalla, G. N., Vincent, L. H., & Shervani, T. A. (2008). The Impact of Simulation Training on Call Center Agent Performance: A Field-Based Investigation. *Management Science*, 54(2), 384–399. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0818>
- Naddeo, A., Califano, R., & Fiorillo, I. (2021). Identifying factors that influenced wellbeing and learning effectiveness during the sudden transition into eLearning due to the COVID-19 lockdown. *Work*, 68(1), 45–67. <https://doi.org/10.3233/WOR-203358>
- Nusshold, P. (2017). Organização do trabalho e sofrimento psíquico nas atividades de serviço. O caso dos call centers na Argentina. *Laboreal*, 13(1), 81–85. <https://doi.org/10.15667/laborealxiii0117pn>
- Ren, Z. J., & Zhou, Y. P. (2008). Call center outsourcing: Coordinating staffing level and service quality. *Management Science*, 54(2), 369–383. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0820>
- Roberts, K., Dowell, A., & Nie, J. B. (2019). Attempting rigour and replicability in thematic analysis of qualitative research data; A case study of codebook development. *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0707-y>

- Rolo, D. (2014). Constrangimentos organizacionais, distorção da comunicação e sofrimento ético: o caso dos centros de atendimento telefônico. *Laboreal*, 10(1), 79–83. <https://doi.org/10.15667/laborealx0114dr>
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195–219. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x>
- Saberi, M., Hussain, O. K., & Chang, E. (2017). Past, present and future of contact centers: a literature review. *Business Process Management Journal*, 23(3), 574–597. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2015-0018>
- Santos, M. J., & Marques, A. P. (2006). O caso dos call centers: Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 67–86.
- Sieben, I., Grip, A. De, Longen, J., & Sorensen, O. (2009). Technology, Selection, and Training in Call Centers. *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4), 553–572. <https://doi.org/10.1177/001979390906200405>
- Sprigg, C. A., Stride, C. B., Wall, T. D., Holman, D. J., & Smith, P. R. (2007). Work Characteristics, Musculoskeletal Disorders, and the Mediating Role of Psychological Strain: A Study of Call Center Employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1456–1466. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1456>
- Sznclwar, L., & Abrahão, J. (2012). Trabalho em centrais de atendimento a clientes: velhos modelos em novo contexto? *Laboreal*, 8(2), 88–103. <https://doi.org/10.4000/laboreal.6768>
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). ‘An assembly line in the head’: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30:2, 101–118.
- Thébaud-mony, A., & Iris, G. (2010). O dicionário: Riscos. *Laboreal*, 6(1), 72–73.
- Thomas, T. A., & Ray, K. (2019). Online outsourcing and the future of work. *Journal of Global Responsibility*, 10(3), 226–238. <https://doi.org/10.1108/jgr-10-2018-0039>
- Townsend, K. (2007). Recruitment, training and turnover: Another call centre paradox. *Personnel Review*, 36(3), 476–490. <https://doi.org/10.1108/00483480710731383>
- Troyer, M. De. (2012). O Dicionário: Burnout. *Laboreal*, VIII(1986), 115–118.
- Vidal-gomel, C., & Olry, P. (2009). *Os riscos profissionais e a sua gestão em contexto: dois*

objectos para um objectivo de formação comum. 5(2), 31–47.

- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60–83. <https://doi.org/10.1080/02678370600655553>
- Wegge, J., Van Dick, R., & Von Bernstorff, C. (2010). Emotional dissonance in call centre work. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 596–619.
- Yin, R. (2014). Case Study Research Design and methods. In *California Sage Publications* (5th Ed.). California Sage Publications. <https://doi.org/10.3138/CJPE.BR-240>
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311–340. <https://doi.org/10.1080/13594320344000183>
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13(2), 1–16.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Grelhas de Observação sistemática na EOCC

Grelha de Observação da 1ª Sessão de Formação - Data da Observação: 21.02.2020

Formador	Duração de Observação)	Duração Total da ação de formação	Intervenientes	Público-alvo	Nº de formandos em sala	Local	Tipo de formação	Descrição da sessão	Metodologias/Técnicas Pedagógicas utilizadas	Recursos/materiais	Postura	Intervalo	Verbalizações
Formador 4	4 horas (9h - 13h)	160 horas (4 semanas de formação, todos os dias úteis 8 horas p/ dia)	– Formador 4 – Formador 2 – Dois Agentes Sêniiores	Novos agentes da Campanha B	19 formandos	Instalações da Empresa (Sala)	Formação Inicial	Apresentação aos Formandos Considerando que era a minha primeira observação, foi feita uma breve introdução sobre mim e sobre o âmbito do meu estudo na sala de formação, sendo que também os formandos se apresentaram um a um. Após este momento sentei-me ao fundo da sala para iniciar observação.		Sala equipada c/ Computadores e Headsets para todos os formandos e formadores (total de 21 conjuntos), com integração de software específico da Campanha/Cliente e respetivas credenciais de acesso para entrar e praticar no sistema. Contava ainda com projetor, tela, pointer, flip-charts com os temas abordados em formação (entre outros materiais em papel), e dossier técnico-pedagógico da ação (nomeadamente a folha de presenças e de ocorrências da sessão). Por fim, recorreram a um PowerPoint providenciado pelo Cliente, com o módulo a abordar, como base para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a sessão.	Durante a primeira parte da sessão, Formadora 4 e 2 de pé. Durante a segunda parte da sessão, Formadora 2 maioritariamente de pé, Formadora 4 maioritariamente sentada e os dois agentes sêniiores estiveram de pé durante a explicação e sentados durante os role-plays.	Sim 15min (10h45-11h)	No seguimento da explicação do processo em sistema em causa, após ter recapitulado todos os passos que os agentes deveriam dar, e vendo que havia formandos em sala que não sabiam ainda o procedimento, diz "Isto é assim agora em sala, porque em chamada é totalmente diferente, mais rápido...!". A formadora 4 quis com esta expressão dizer que deverão ter obrigatoriamente que saber os passos a dar quando deparados com este tipo de pedido do cliente enquanto estão em formação, uma vez que em chamada o ritmo será consideravelmente mais rápido - numa perspetiva de preparação.
								Primeira Parte A sessão de formação começou com a Formadora 4 a fazer uma recapitulação do módulo dado na sessão anterior, dando de seguida enquadramento sobre o módulo que iriam abordar nesse dia (Método Expositivo). Sendo um módulo de formação dedicado ao produto/sistema com que os formandos iriam contactar, a sessão foi dirigida a um processo específico no sistema, associado a um pedido de informação do cliente em chamada. Para o efeito, a Formadora 4 utiliza o seu computador, projetando o ecrã na tela para todos os formandos verem e explica os passos que os agentes devem dar no sistema (Método Demonstrativo), quando deparados com este tipo de pedido do cliente, fazendo perguntas para perceber se estavam a acompanhar.	– Método Expositivo (com auxílio de apresentação de PowerPoint projetada na tela) Método Demonstrativo (demonstração de ações na plataforma, demonstração de uma interação entre cliente e agente) Método Questionamento (verificação de conhecimento através de perguntas sobre cenários práticos) Método Ativo (testemunho de colaboradores seniores, role-plays com formandos, auxiliares visuais na parede).				Ainda, durante a explicação sobre o procedimento em causa e sobre o mercado específico para o qual os novos agentes iriam trabalhar, um dos agentes sêniiores diz: "O mercado X é um mercado diferente...vão ser clientes mais exigentes, a ligar de propósito para o evento Y, muitos deles vão só pedir por informações sobre preços, etc...vocês vão ter que ser rápidos a dar informações e tentar fechar a venda!".
								Intervalo Durante o intervalo, assisti à discussão entre o Formador 4 e o Formador 2 sobre quem poderia estar a não conseguir acompanhar o processo em questão, para na segunda parte direcionarem as perguntas e simulações para esses formandos. Deu-se ainda a montagem de materiais associados a este módulo na parede da sala (Método Ativo) para todos os formandos poderem consultar quando necessário e em caso de dúvida.					
Formador 4	4 horas (9h - 13h)	160 horas (4 semanas de formação, todos os dias úteis 8 horas p/ dia)	– Formador 4 – Formador 2 – Dois Agentes Sêniiores	Novos agentes da Campanha B	19 formandos	Instalações da Empresa (Sala)	Formação Inicial	Segunda Parte Após intervalo, formadora 4 expõe cenários possíveis no contacto com o cliente em chamada que possam envolver o tipo de processo abordado e direciona questões sobre os passos que o operador deve dar a formandos específicos (Método Questionamento), que percebesse que poderiam não estar a acompanhar tão bem a formação. Entretanto, juntaram-se à formação dois colaboradores sêniiores da mesma campanha/cliente na qual os formandos irão trabalhar para lhes falarem do mercado em questão e do tipo de cliente, abordagem em chamada e pedidos mais frequentes que vão encontrar (Método Ativo). Após isto, e enquadrado no módulo específico que estavam a abordar em sala, os dois agentes sêniiores fazem primeiramente um role-play (Método Demonstrativo) entre eles que envolvia o tipo de processo que estiveram a abordar teoricamente na primeira parte da formação. Um deles fazia-se passar por cliente e o outro por operador, sendo que este último tinha o ecrã do PC projetado na tela para os operadores verem todo o processo, desde a conversa entre cliente e operador até às tarefas em <i>backoffice</i> no sistema que o operador deve realizar enquanto conversa com o cliente. Após esta demonstração, foram feitos role-plays (Método Ativo), desta vez entre um agente sénior (a fazer-se passar por cliente) e um formando (enquanto operador) para poderem treinar as tarefas a realizar em ambiente controlado. Todos os formandos fizeram esta atividade em sala, enquanto os restantes observavam e no fim, abria-se espaço para dúvidas, comentários e feedback.		Sala equipada c/ Computadores e Headsets para todos os formandos e formadores (total de 21 conjuntos), com integração de software específico da Campanha/Cliente e respetivas credenciais de acesso para entrar e praticar no sistema. Contava ainda com projetor, tela, pointer, flip-charts com os temas abordados em formação (entre outros materiais em papel), e dossier técnico-pedagógico da ação (nomeadamente a folha de presenças e de ocorrências da sessão). Por fim, recorreram a um PowerPoint providenciado pelo Cliente, com o módulo a abordar, como base para o cumprimento dos objetivos estabelecidos para a sessão.	Durante a primeira parte da sessão, Formadora 4 e 2 de pé. Durante a segunda parte da sessão, Formadora 2 maioritariamente de pé, Formadora 4 maioritariamente sentada e os dois agentes sêniiores estiveram de pé durante a explicação e sentados durante os role-plays.	Sim 15min (10h45-11h)	

Notas: - Estive presente na sala de formação, sentada a um canto da sala a observar e com bloco de notas a tirar apontamentos sobre os campos acima referidos, não tendo participado ativamente nas dinâmicas da sessão.
- Durante o intervalo, interagi diretamente com a Formadora 4 no sentido de tirar dúvidas existentes sobre a ação de formação à qual a sessão do dia pertencia, assim como a consultar as secções do dossier técnico-pedagógico relativas àquela sessão (objetivos da sessão, folha de presenças e folha de ocorrências).

Grelha de Observação da 2ª Sessão de Formação - Data da Observação: 21.02.2020

Formador	Duração de Observação	Duração Total da ação de formação	Intervenientes	Público-alvo	Nº de formandos em sala	Local	Tipo de formação	Descrição da sessão	Metodologias/Técnicas Pedagógicas utilizadas	Recursos/materiais	Postura	Intervalo	Verbalizações
Formador 1	4 horas (14h - 18h)	4 horas (14h - 18h)	Formador 2	Staff da Empresa	7 formandos	Fora das Instalações da Empresa (Sala)	Formação Contínua	Primeira Parte A sessão de formação começou com a Formadora 2 a distribuir a folha de presenças pelos formandos, para que todos a assinassem. Após este momento inicial abordou brevemente o tema da formação e os seus objetivos específicos - fazendo já uso do suporte em PowerPoint da formação. Após esta explicação, introduziu o conceito principal, procedendo à sua explicação e enquadramento em situação de trabalho - privilegiando nesta fase um método expositivo. Intervalo Durante o intervalo, todas os presentes em sala (formadora 1 e a totalidade dos formandos) juntaram-se fora da sala de formação, num espaço recreativo existente nas instalações, onde, de forma espontânea, se iniciou um debate informal e troca de experiências à volta do tema da formação. Segunda Parte Durante a segunda parte da formação, foi adotada uma vertente mais ativa do tema da formação, privilegiando métodos em que os formandos puderam pôr em prática os conceitos aprendidos na primeira parte da sessão, aplicando à sua função dentro da empresa.	– Método Expositivo (com auxílio de apresentação de PowerPoint projetada na tela) – Método Ativo (exercícios práticos a pares)	Sala equipada c/ um Computador portátil, projetor, tela, pointer, flip-charts com temas da formação e outros materiais em papel para a realização das atividades da formação. Contava ainda com o dossier técnico-pedagógico (nomeadamente com a folha de presenças e ocorrências). A formadora 2 recorreu a um suporte em PowerPoint, desenvolvido exclusivamente pela própria, assim como os seus conteúdos.	De pé durante toda a sessão de formação	Sim 15min (15h45-16h)	Uma vez que durante esta sessão tive a oportunidade de participar enquanto formanda, não tive o distanciamento suficiente do objeto de observação que me permitisse recolher verbalizações, para o presente estudo.
Notas: - Estive presente na sala de formação, tendo efetivamente participado na sessão e nas suas dinâmicas, a convite da Formadora 2, o que me permitiu adotar uma perspetiva de formanda que em muito enriqueceu o meu conhecimento sobre como as sessões são conduzidas e como estas são perspetivadas do ponto de vista do aluno - Durante o intervalo houve um momento de convívio e de partilha de experiências informal entre formandos e Formador 2, relacionado com o tema abordado em formação, no qual também pude participar. - Auxiliei a Formadora 2, assim como dois dos formandos, a transportar o equipamento da sessão de formação novamente para as instalações da empresa - tendo durado aproximadamente 10 minutos													

Grelha de Observação da 3ª Sessão de Formação - Data da Observação: 28.02.2020

Formador	Duração de Observação	Duração Total da ação de formação	Intervenientes	Público-alvo	Nº de formandos em sala	Local	Tipo de formação	Descrição da sessão	Metodologias/Técnicas Pedagógicas utilizadas	Recursos/materiais	Postura	Intervalo	Verbalizações
Formador 2	4,5 horas (13h30 - 18h00)	160 horas (4 semanas de formação, todos os dias úteis 8 horas p/ dia)	– Formador 1 – Formador 4 – Dois Agentes Sêniores	Novos agentes da Campanha B	19 formandos	Instalações da Empresa (Sala)	Formação Inicial	Primeira Parte Durante esta primeira parte, a formadora 1 deu continuidade à formação, visto que a mesma tinha já começado durante a manhã. Nesta parte, a formação teve um carácter expositivo, logo a interação por parte dos formandos era restringida a perguntas que a formadora dirigia em momentos que considerava pertinentes (Método Expositivo). A formadora 4 estava também presente na sala de formação, dando assistência à formadora 1 e intervindo quando necessário. Destaco que ao início, houve uma ligeira dificuldade com os equipamentos presentes em sala, visto que não se estava a conseguir projetar o suporte em PowerPoint na tela para os formandos - dificuldade que atrasou o começo da formação e que teve que ser gerida pelas formadoras.	– Método maioritariamente expositivo com apoio de PowerPoint – Método Questionamento	Recurso ao Computador da formadora, tela, projetor, pointer, flip-charts e outros materiais em papel com os temas abordados em formação. Contava ainda com o dossier técnico-pedagógico (nomeadamente com a folha de presenças e ocorrências) e o suporte principal usado pela formadora durante a sessão foi em formato de PowerPoint desenvolvido pela empresa, assim como os seus conteúdos.	A formadora 2 esteve de pé durante toda a sessão de formação. No caso da formadora 4, que acompanhava a sessão, também se encontrava de pé e fez aproximadamente 5 deslocações entre a sala de formação e a sala de produção da campanha em questão (a pedido do gestor operacional).	Sim 15min (15h45-16h)	Durante a sessão de formação, que dirigida a novos agentes, se focava em formação não-técnica e relacionada com vendas, foram proferidas algumas verbalizações, das quais destaco as seguintes: "Este é um evento que acontece uma vez ao ano, vão receber imensas chamadas de uma vez...isto (a formação) vai ser muito útil para poderem criar "raport" (ligação) rapidamente com o cliente, para chegar ao que ele quer e fecharem a venda" e "Este é um evento que dá muito dinheiro ao cliente (gestos com as mãos), e portanto queremos ser rápidos a dar todas as informações. ao mesmo tempo que criamos relação com ele. facilitando ao cliente a decisão de comprar este serviço."
								Intervalo Durante o intervalo, tive oportunidade de falar com a formadora 1 sobre a sessão de formação, tirando por isso dúvidas que tinha sobre a sua estrutura, conceção e enquadramento no catálogo de formação da empresa.					
								Segunda Parte Durante a segunda parte da sessão, o carácter da mesma permaneceu maioritariamente expositivo, recorrendo mais uma vez, em momentos específicos, a perguntas aos formandos e a reflexões dos mesmos sobre os temas abordados em formação (Método Questionamento). É ainda relevante relatar que, durante esta segunda parte, a formadora 4 ausentou-se diversas vezes da sala de formação (aproximadamente 5 vezes) para se deslocar à sala de produção de agentes da Campanha B para lhes dar suporte, a pedido do Gestor Operacional dessa mesma companhia. Isto é, durante esta ação de formação, à formadora 4 foi lhe pedido, pela chefia, que se deslocasse à sala de produção da campanha para responder a questões/dificuldades que os agentes estariam a sentir naquele momento com determinado pedido de cliente e/ou processo - o que requerer que interrompesse o acompanhamento da sessão de formação dos novos agentes.					

Notas: - Estive presente na sala de formação, sentada a um canto da sala a observar e com bloco de notas a tirar apontamentos sobre os campos acima referidos, não tendo participado ativamente nas dinâmicas da sessão.

- Durante a sessão, quando a formadora 4 estava presente na sala, pude sentar-me ao seu lado e ver /consultar documentos relacionados com a ação de formação nos quais a sessão se inseria, nomeadamente: suporte à sessão de formação daquele dia, em formato PowerPoint, providenciado pelo cliente; secções do dossier técnico-pedagógico da sessão (como folha de presenças e ocorrências) e uma checklist usada na empresa (e produzida pela mesma) que o formador deve preencher para cada um dos formandos, que diz respeito às ações e comportamentos observáveis que os agentes devem demonstrar no final da ação, de forma a garantir o cumprimento das regras e procedimentos base de atendimento.

- Durante o intervalo, interagi diretamente com ambas as formadoras 4 e 1, no sentido do esclarecimento sobre variados aspetos da ação de formação, como é o exemplo da sua duração média, horários praticados, etc.

Grelha de Observação da 4ª Sessão de Formação- Data da Observação: 06.03.2020

Formador	Duração de Observação (Tempo)	Duração Total da ação de formação	Intervenientes	Público-alvo	Nº de formandos em sala	Local	Tipo de formação	Descrição da sessão	Metodologias/Técnicas Pedagógicas utilizadas	Recursos/materiais	Postura	Intervalo	Verbalizações
Formador 4	4,5 horas (13h30 - 18h00)	160 horas (4 semanas de formação, todos os dias úteis 8 horas p/ dia)	– Formador 4 – Dois Agentes Sêniores	Novos agentes da Campanha B	19 formandos	Instalações da Empresa (Sala)	Formação Inicial	Esta sessão de formação estava já enquadrada na fase final da ação e por isso, tratava-se de formação "on-the-job", ou seja, formação em contexto de trabalho em ambiente controlado e com auxílio da formadora e dos dois agentes sêniores. Neste sentido, foi abandonado por completo o método expositivo, pelo que aos agentes já estavam a ser reencaminhadas chamadas reais com clientes, ainda na sala de formação e com a possibilidade imediata de auxílio por parte dos agentes sêniores e/ou formadora 4. Na sessão, estavam a ser replicados modos de organização de trabalho presentes em ambiente produtivo/sala de produção, na medida em que 1) não estava estipulado intervalo comum a todos, sendo os agentes divididos em grupos em que cada um tinha um horário de intervalo diferente (de forma a que não houvesse interrupção no atendimento de chamadas); 2) cada um tinha o seu equipamento para atendimento de chamadas reais de clientes, sendo reencaminhadas logo que o agente estivesse disponível e 3) KPI's aplicados à campanha a ser medidos e monitorizados, ainda que para efeitos de contabilização apenas. Destaco que, durante esta sessão a formadora certificou-se que todos os aparelhos estavam prontos e operacionais para que a sessão começasse à hora definida e corresse como previsto, estipulou e anunciou os horários de intervalo para cada agente, e esteve presente durante toda a sessão - deslocando-se sempre pela sala consoante a necessidade dos agentes para responder a dúvidas que tivessem na resolução da requisição do cliente. Garantiu ainda que estavam afixados, de forma visível para todos, conteúdos-chave das formações anteriores, que iriam ser úteis nos primeiros dias de formação em contexto de trabalho aos agentes, para que pudessem consultar em caso de dúvida e/ou desconhecimento do procedimento a adotar. Durante esta sessão, deu-se a necessidade de alterar a disposição da sala, o que interferia com a organização no que diz respeito aos equipamentos usados e o acesso à rede, pelo que a formadora 4 teve que chamar tanto staff de Suporte IT como de gestão do escritório para ajudar nesta alteração.	– Formação em contexto de trabalho	Sala equipada c/ Computadores e Headsets para todos os formandos assim como também por telefones (total de 19 conjuntos), com integração de software específico da Campanha/Cliente e respetivas credenciais de acesso. Contava com flip-charts com os vários temas abordados em formação em sessões anteriores e dossier técnico-pedagógico da ação (nomeadamente a folha de presenças e de ocorrências da sessão). Adicionalmente, em formações desta tipologia "formação em contexto de trabalho" exige ainda o preenchimento de uma checklist de ações e comportamentos observáveis dos agentes, para garantir o cumprimento das regras e procedimentos base de atendimento. Não havia qualquer tipo de suporte à formação em PowerPoint.	Formandos sempre sentados ao computador. A Formadora 4 e os dois Agentes Sêniores sempre de pé e em circulação pela sala, por entre os formandos, deslocando-se até eles caso pedissem por ajuda, com algum tipo de dúvida ou a pedir auxílio para a resolução de determinado pedido.	Pausas alternadas entre os formandos, uma vez que, apesar de em ambiente controlado de formação, estavam já a atender chamadas de clientes. A Formadora 4 e os 2 Agentes Sêniores não tiveram qualquer pausa da atividade.	"Vai com calma, que pode ser a monitoria de lá de cima...!" Esta foi uma verbalização proferida por um dos agentes sêniores, dirigida a um operador que, ao atender uma chamada de um cliente, em formação, se estava a sentir frustrado com a quantidade de perguntas que estava a receber, refletindo-se no seu tom de voz. Ao se aperceber da frustração que o agente estava a sentir, tentou acalmá-lo inicialmente e alertou-o para a possibilidade de efetivamente não ser um cliente mas sim uma chamada de monitoria (em que alguém da campanha se faz passar por cliente, para monitorizar a qualidade do serviço prestado). De referir também que a seguinte verbalização foi proferida: "Ah grande X (nome do agente)! Consegui fechar a venda!" Este foi um momento em que, este agente estava em chamada com o mesmo cliente há mais de 20 minutos e, após ter conseguido fechar a venda do serviço, a formadora 4 proferiu esta frase alto para todos, seguido de uma salva de palmas de quem estava na sala - numa perspetiva de reforço de uma boa prestação.

Notas: - Durante esta sessão estive presente na sala de formação, contudo foi-me dada a oportunidade de acompanhar um agente. Assim, a observação da ação do ponto de vista do formador não foi comprometida e pude, a dada altura, acompanhar de forma próxima um agente em processo de aprendizagem - o que foi definitivamente enriquecedor. Para o efeito, foram-me concedidas uma cadeira para me sentar ao lado do agente e um par de headsets, conectados aos do formando para poder ouvir tanto o agente como o cliente.

- No decorrer do tempo em que estive a acompanhar o agente em chamada, este pediu auxílio à formadora duas vezes, no sentido de esclarecer procedimentos a adotar aquando de dois pedidos de informação específicos.

Grelha de Observação da 5ª Sessão de Formação - Data da Observação: 13.03.2020

Formador	Duração de Observação	Duração Total da ação de formação	Intervenientes	Público-alvo	Nº de formandos em sala	Local	Tipo de formação	Descrição da sessão	Metodologias/Técnicas Pedagógicas utilizadas	Recursos/materiais	Postura	Intervalo	Verbalizações
Formador 2	2 horas (9h - 11h)	4 Horas (Módulo de 4 horas, inserida numa ação de formação de 20 horas para técnicos de qualidade)	Formador 1	Técnicos de qualidade	6 formandos	Fora das Instalações da Empresa (Sala)	Formação Contínua	Este era um módulo de formação com a duração de quatro horas (das quais pude observar as duas primeiras horas, até ao intervalo), focadas em formação não-técnica para técnicos de qualidade. Num momento inicial fui novamente introduzida aos formandos, visto que não tinha ainda contactado com o público-alvo presente nesta formação. A sessão foi sobretudo expositiva recorrendo mais uma vez, em momentos específicos, a perguntas aos formandos e a reflexões dos mesmos sobre os temas abordados em formação (Método Questionamento). Foi pedida, a determinada altura pela formadora, que todos os formandos participassem numa breve atividade de <i>brainstorming</i> à volta do conceito da formação, atividade esta que durou cerca de 7 minutos (Método Ativo).	– Método maioritariamente expositivo com auxílio de PowerPoint – Método Questionamento (discussão sobre os conteúdos) – Método Ativo (atividade de brainstorming em grupo).	Recurso a um Computador portátil, projetor, tela e a materiais em papel para a realização das atividades da formação. Contava ainda com o dossier técnico-pedagógico (nomeadamente com a folha de presenças e ocorrências) e com um suporte à formação em PowerPoint, desenvolvido pela empresa assim como os seus conteúdos.	De pé durante toda a sessão de formação	Sim (11h - 11h15)	N/A
Notas: - Estive presente na sala de formação, sentada a um canto da sala a observar e com bloco de notas a tirar apontamentos sobre os campos acima referidos, não tendo participado ativamente nas dinâmicas da sessão. - Durante o intervalo, interagi diretamente com a Formadora 4 no sentido de esclarecer o enquadramento desta sessão na ação de formação por inteiro, dirigida a este público-alvo específico.													

Apêndice 2 – Pedido formal de Participação na Dissertação à EOCC



Porto, 04 de julho de 2019

Exmo. Senhor Diretor,

Enquanto uma das docentes responsáveis pela unidade curricular de Dissertação do Mestrado Integrado em Psicologia da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, venho por este meio solicitar a V. Ex. a aceitação de uma das nossas estudantes, de seu nome Inês Bessa Pinto, que gostaria de realizar o seu projeto de investigação junto da V. empresa.

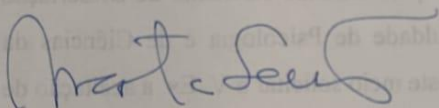
O projeto que a estudante se propõe desenvolver surge no âmbito da obtenção do grau académico de Mestre em Psicologia, inserindo-se na área da Psicologia do Trabalho, e foca-se nas equipas de formação de *Contact Centres* em Portugal, apresentando como objetivos gerais a compreensão e análise da atividade de trabalho dos formadores e a caracterização da formação que é ministrada neste contexto. Neste sentido, a amostra do presente estudo será composta por elementos das equipas de formação que aceitem voluntariamente participar no mesmo. A escolha da V. empresa decorre do contacto prévio estabelecido com a aluna decorrente da realização de um estágio de verão nesta entidade.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, serão incluídos (1) a observação da atividade de trabalho dos formadores (através da observação aberta de sessões/ações de formação levadas a cabo pelos mesmos); (2) análise documental de documentos utilizados pelos formadores (a título de exemplo, manuais de formação); e (3) entrevistas individuais aos participantes, que serão gravadas em áudio para posterior

transcrição e análise por parte da aluna. Para tal, será fornecida uma Declaração de Consentimento Informado (enviado em anexo) aos participantes, onde constarão as informações acima descritas e, adicionalmente, a garantia do anonimato e confidencialidade dos dados dos formadores que participem neste estudo. Já no que diz respeito ao tempo previsto para a recolha de dados, envia-se em anexo um cronograma com as etapas previstas para o projeto de investigação.

A ser autorizada a realização deste trabalho, no final, será disponibilizada um exemplar da dissertação de mestrado cujos resultados e conclusões, poderão ser interessantes para o conhecimento da V. empresa. Naturalmente, neste trabalho, a V. Empresa não estaria identificada sendo apenas referido o setor de atividade.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me, manifestando total disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional.



Marta Santos

(Professora Auxiliar)

Apêndice 3 – Declaração de Consentimento Informado aos participantes

Declaração de Consentimento Informado

1. Convido-o (a) a colaborar na presente investigação, sob a responsabilidade da Inês Bessa Pinto, aluna de Psicologia da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora Marta Santos, professora auxiliar da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

2. O objetivo deste estudo é compreender e analisar a atividade de trabalho dos formadores em contexto de *Contact Centre* em Portugal, assim como caracterizar a formação que é ministrada neste mesmo contexto, no âmbito da dissertação de Mestrado da investigadora.

3. O seu contributo nesta pesquisa consiste: (1) na participação em entrevistas (individuais e/ou coletivas) que serão gravadas para efeitos de transcrição e posterior análise de conteúdo; (2) na identificação de documentos que auxiliem a sua atividade de trabalho (nomeadamente, manuais de formação, fichas técnicas das sessões de formação, entre outros documentos considerados pertinentes); e (3) na autorização da observação do seu trabalho em contexto real e o registo de verbalizações no decorrer do mesmo.

4. Os dados que deste estudo advêm serão recolhidos e tratados pela investigadora apenas para fins académicos e científicos, procedendo à sua destruição aquando do término do estudo.

5. A sua participação é voluntária, logo é livre de desistir e anular o seu consentimento, garantindo-se aqui o direito a ser esquecido, não tendo esta opção quaisquer consequências para si.

6. Esta pesquisa não acarreta riscos acrescidos aos participantes, com exceção de possíveis sensações de desconforto ou insatisfação que possam decorrer da reflexão sobre o trabalho durante as entrevistas ou diálogos em grupo.

7. É-lhe dado o direito a colocar, agora ou em qualquer outro momento da investigação, qualquer questão ou dúvida que tenha sobre o presente estudo.

8. As informações que conceder a esta pesquisa são confidenciais, e o sigilo da sua identidade está assegurado. O seu nome e o seu local de trabalho não serão identificados em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Todo o material de pesquisa que indique a sua participação não será publicado sem a sua permissão.

9. Estão previstos momentos de devolução dos dados a todos os participantes, em que poderá ter acesso aos resultados parciais e finais de investigação antes que ela seja publicada.

10. Este consentimento obedece ao Regulamento Geral da Proteção de Dados nº2016/679 de 27 de abril de 2016.

Dados da Investigadora

Nome: Inês Bessa Pinto

(Assinatura)

Telefone:

E-mail: up201712075@fpce.up.pt

Dados do(a) Colaborador(a)

Eu, _____, portador(a) do documento de identidade _____ fui informado(a) dos objetivos do presente estudo, de maneira clara e detalhada. Recebi uma cópia deste consentimento informado e foi-me dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Declaro ter entendido os objetivos, os riscos e os benefícios da minha participação e concordo em colaborar com a pesquisa. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a minha decisão de participar, se assim o desejar.

Local:

Data:

Nome Completo:

(Assinatura)

Apêndice 4 – Caracterização da EOCC e do escritório específico onde ocorreu a recolha de dados

Caracterização geral da Empresa <i>Outsourcer de Contact Centre</i>	
Sede da Empresa	EUA
Ano de fundação	1985
Localizações	Mais de 150 escritórios em 28 países
Linhas de Apoio	Mais de 50 línguas
Caracterização específica do Local de Recolha de dados	
Localização	Porto, Portugal
Serviços	Serviço ao Cliente Vendas
Canais de Comunicação	<i>Inbound</i> <i>Outbound</i> <i>Back office</i> <i>Messaging/Chat</i>
Categorias de trabalhadores	Operadores Operadores de Tier 2 Gestão de campanha (Supervisores, Técnicos de Qualidade, Formadores, <i>Real Time Analyst</i> , Especialistas de Produto, Gestores de Operação e Gestores de equipas de operadores) Recursos Humanos Formação Recrutamento Suporte <i>IT</i> Gestão das instalações/Gestão de escritório Melhoria contínua Diretor do <i>Site/Escritório</i>
Número de operadores (intervalo)	600-650
Número de trabalhadores não operadores (intervalo)	100-120
Número de Formadores/Equipa de Formação	17
Número de Clientes do escritório (intervalo)	5
Indústrias dos clientes	Alojamento, restauração e similares (3) Atividades financeiras e de seguros (2)

Apêndice 5 –Caracterização dos formadores participantes, à data de recolha destes dados (na categoria “Função” foi utilizada a terminologia presente na EOCC).

Participante	Idade	Sexo	Formação académica	Possui CAP	Função	Tipo de Formador	Campanha/ Empresa Cliente	Experiência como formador (Total de Experiência Profissional)	Experiência como formador (EOCC)	Experiência em contexto <i>Contact Centre</i>	Desempenhou funções de operador?
FOR 1	37	F	Mestrado em Psicologia Social	Sim	<i>Learning Manager</i>	Interno	N/A	11 anos	5 anos	5 anos	Não
FOR 2	38	F	Lic. em Línguas Aplicadas (Não completo)	Sim	<i>Learning Specialist</i>	Interno	N/A	10 anos	3 anos	16 anos	Sim
FOR 3	31	F	Lic. em Turismo e Gestão de Serviços	Não	<i>Trainer</i>	Interno	Campanha A	1 ano 10 meses	1 ano 10 meses	2 anos 7 meses	Sim
FOR 4	31	F	Ensino Secundário	Não	<i>Trainer</i>	Interno	Campanha B	1 ano	1 ano	9 anos	Sim
FOR 5	24	F	Curso Técnico-Profissional de Turismo	Não	<i>Trainer</i>	Interno	Campanha C	7 meses	7 meses	1 ano	Sim
FOR 6	42	F	Mestrado em Comunicação Multimédia	Sim	<i>Trainer</i>	Interno	Campanha A	7 anos 6 meses	1 ano 6 meses	3 anos	Sim

Apêndice 6 – Caracterização das ações formativas levadas a cabo na EOCC, sistematizadas com recurso às entrevistas semiestruturadas e grelhas de observação

Tipologia	Categoria	Denominação	Descrição dos conteúdos	Duração	Frequência	Público-alvo	Intervenientes diretos da EOCC	Tipo de Formador	Observações
Formação não formal	Inicial	Formação Inicial	É efetuada a apresentação da EOCC aos novos operadores, no primeiro dia de trabalho, após o qual se inicia a formação técnica do produto e/ou serviço que aos operadores irão prestar. Este período culmina numa ação, no último dia, referente a procedimentos no contacto com os clientes e, quando aplicável, a técnicas de vendas. Por fim, segue-se o período de "incubação" onde o operador atende chamadas reais de clientes com o apoio de operadores seniores que desempenham a mesma função, durante o qual deve ser verificado o cumprimento de uma <i>checklist</i> , por parte do formador.	Formação inicial entre 7-20 dias e período de incubação de 5 dias adicionais	Variável conforme <i>forecast</i> da campanha	Novos operadores	Equipa de Formação Operadores Seniores	<i>Learning Specialists Trainers</i>	<i>Checklists</i> refere-se a uma lista de comportamentos expectáveis do operador no final do período da formação (relacionados com a correta utilização dos equipamentos e sistemas informáticos e com competências de atendimento prescritos).
Formação não formal	Contínua	Reciclagem	Estas formações ocorrem ao nível das campanhas tanto para repetir módulos já dados anteriormente (por exemplo na formação inicial) de forma que os operadores continuem a ter conhecimentos técnicos em vigor como quando ocorre uma mudança/atualização relativamente ao produto e/ou serviço.	Variável, dependendo dos conteúdos dos módulos.	Variável, dependendo da campanha e/ou necessidades identificadas internamente na EOCC	Operadores	Equipa de Formação	<i>Trainers</i>	
Formação não formal	Contínua	<i>Upskilling</i>	Esta tipologia de formação prevê a mudança de serviço e/ou mercado dentro da mesma campanha, mas não de função, pelo que também se trata de uma formação ao nível procedimental.	Variável	Variável	Operadores	Equipa de Formação	<i>Trainers</i>	
Formação não formal	Contínua	Desenvolvimento	A formação relacionada com o desenvolvimento profissional, aquando existe uma mudança de função, i.e., reconversão profissional.	Variável, tratando-se de um plano formativo específico para a função a que se destina	Variável, consoantes as necessidades de mobilidade.	Todos os colaboradores da EOCC elegíveis para mudança de função	Equipa de Formação	<i>Learning Manager Learning Specialist</i>	
Formação não formal	Contínua	<i>Compliance</i>	Formações de cariz obrigatório que se debruçam sobre a Proteção Geral de Dados, em formato e-learning, e cuja equipa de Formação deve garantir que esta formação é renovada anualmente.	Duração Fixa (Curso E-learning)	Anualmente	Todos os colaboradores da EOCC	Equipa de Formação	<i>Learning Manager Learning Specialist</i>	
Formação não formal	Contínua	<i>Side by Side</i>	O Side by Side ocorre quando o supervisor, o <i>Team Manager</i> , o técnico de qualidade ou o <i>Trainer</i> reúnem com um operador, no seu posto, e escutam e/ou vêem o que é dito e/ou escrito, dependendo da via de comunicação com cliente utilizada para poder dar feedback imediato sobre o nível de adesão ao prescrito.	Variável	Variável	Operadores	Esquipa de Formação Gestão de CC (nomeadamente <i>Team Managers</i> e Técnicos de qualidade)	<i>Trainers</i>	Este tipo de iniciativa na EOCC não é só encarada como formação mas também como meio de diagnóstico para aferir necessidades de formação
Formação não formal	Contínua	<i>Coaching</i>	As sessões de <i>coaching</i> têm uma recorrência mensal ou trimestral e ocorre quando o operador ouve as próprias chamadas que podem já ter sido escolhidas e ouvidas previamente pelo supervisor/ <i>Manager</i> – de forma que seja avaliado o que poderia ter feito melhor na interação que estão a ouvir.	Variável	Mensal ou Trimestral	Operadores	Gestão de CC (<i>Team Manager</i>)	–	Este tipo de iniciativa na EOCC não é só encarado como formação, mas também como meio de diagnóstico para aferir necessidades de formação
Formação não formal	Contínua	<i>Shadowing</i>	O <i>shadowing</i> ocorre quando um operador acompanha o trabalho de um outro operador sénior ou <i>Managers</i> , para o ver executar tarefas similares para de forma a adquirir saberes fazer e estratégias utilizadas.	Variável	Variável	Operadores	Gestão de CC (Operadores Seniores e <i>Team Managers</i>)	–	

