

U. PORTO



Carreira num *Call Center*:

Acaso ou falta de opções?

Ana de Fátima Rodrigues Afonso

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos
Humanos

Orientação

Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos

2015

Nota Bibliográfica

Ana Afonso, nasceu em 10 de Maio de 1982, no Porto, tendo sempre residido na cidade vizinha de Vila Nova de Gaia.

Após terminar o ensino secundário, ingressou em Psicologia Clínica no Instituto Superior de Ciências da Saúde do Norte, tendo concluído a licenciatura em 2006, com média de 14 valores.

Ainda a concluir o ensino secundário, inicia o seu percurso profissional numa empresa de segurança com a função de Administrativa de apoio à direção, onde entre outras funções é responsável pelo departamento de recursos humanos. Permanece na empresa até concluir a sua licenciatura. Em 2007, abraça um novo desafio profissional numa multinacional de vestuário, com a função de caixeira, onde permanece durante cerca de um ano e meio. Ainda durante este mesmo ano inicia a sua carreira enquanto Psicóloga num gabinete de psicologia próprio onde permanece até à data. Surge também a oportunidade de começar a lecionar pequenas formações para psicólogos e finalistas de psicologia. Em 2008, fica colocada numa escola pública no projeto da Iniciativa “Novas Oportunidades”, enquanto Profissional RVC, durante quatro anos e meio. Em paralelo é convidada para Coordenadora de Formação Contínua e Mediadora EFA, numa escola profissional e durante dois anos acumula ambos os projetos. Com o fim do financiamento público destes projetos dedica-se à formação de adultos, enquanto Formadora. Em paralelo coordena grupos de formação de adultos.

Em 2013, fruto do mercado inconstante na área da formação financiada, resolve investir na sua formação académica e candidata-se ao Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, começando à procura de projetos mais relacionados com os recursos humanos.

Em 2014, abraça um novo projeto numa empresa de trabalho temporário, dedicando-se à gestão de equipas de hotelaria, em grandes hotéis no Porto. Mais tarde fica selecionada para Gestora de Recursos Humanos numa empresa de *outsourcing* que tem como principais clientes empresas de telecomunicações, nomeadamente na gestão de comerciais e de equipas de *call center*, onde se encontra atualmente.

Nos seus tempos livres dedica-se à família e amigos, mas também ao desenvolvimento desportivo, desempenhando a função de Árbitro Nacional de Andebol.

Agradecimentos

Não sendo fácil conciliar os estudos com a vida profissional e familiar, não seria possível concluir este objetivo sem o apoio incondicional da minha família e amigos mais próximos aos quais estou eternamente grata por não me deixarem desistir nas inúmeras vezes que me deu vontade, mas também por me ajudarem a ver alguns temas de outra perspectiva e terem uma opinião crítica em relação ao meu trabalho. Desta forma deixo um obrigado especial à minha mãe, irmã e marido, mas também à Joana e Ana, companheiras de sempre e para sempre.

Aproveito para agradecer aos meus colegas de curso, em especial à minha colega de curso e amiga Sandra, pois sem o “empurrão” dela, este projeto nem tinha iniciado...

À orientadora deste projeto, Prof. Maria da Conceição Ramos, pela partilha da sua experiência e disponibilidade constante. À Prof. Teresa Proença pelas palavras de carinho em momentos de dor e sofrimento, que deram ânimo e coragem para continuar.

Para finalizar, tenho de agradecer aos colaboradores de *call center* que se disponibilizaram a partilhar as suas experiências pessoais e profissionais, que foram a base deste estudo.

Resumo

Hoje em dia muitos jovens adultos com bastantes qualificações são excluídos do mercado trabalho, por este não estar adaptado às suas qualificações (Bono, 2000). Deste modo, os jovens vêm-se cada vez mais numa situação precária, tornando-se cada vez mais difícil o ingresso no mercado de trabalho, ficando economicamente obrigados a aceitar empregos que nada têm a ver com as suas qualificações académicas e profissionais (Roque, 2013). O mercado dos *call centers* tem ocupado uma posição de destaque na geração de novos postos de trabalho (Silva, 2006), onde muitos dos jovens que lá ingressam, esperam que seja temporário, de passagem, enquanto não encontram um trabalho melhor (Louça, 2012). No entanto, por vezes o temporário torna-se longo, dadas as restrições atuais do mercado de trabalho, levando os trabalhadores a permanecer, contrato após contrato, a adaptarem-se como podem aos ritmos e exigências da profissão, a suportarem a desvalorização social e o estigma sobre o trabalho que realizam e assim a fazerem carreira (Louça, 2012; Roque, 2013). Deste modo, surge-nos a curiosidade de refletir acerca dos motivos que levam estes trabalhadores a desenvolverem carreira num *call center*. Para tal realizamos entrevistas a profissionais de *call center* cuja função desempenhada não é operador de *call center*, sendo na sua maioria chefes de equipa e efetuamos uma análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas. Conclui-se que o desenvolvimento de uma carreira nesta área de trabalho, apesar do *call center* não oferecer qualquer garantia futura, não é fruto do acaso, mas de um aproveitamento por parte da empresa das competências dos seus trabalhadores e de “aproveitamento” por parte dos trabalhadores desta oferta de trabalho “aberta”, numa altura em que a oferta de emprego escasseia... Apesar disso, verifica-se alguma relutância na continuação da ascensão da carreira no *call center*.

Palavras-chave: *call center*, carreira, telemarketing, emprego dos jovens.

Abstract

Nowadays many highly qualified are excluded from the job market, since the latter is not adapted to their qualifications (Bono, 2000). As such, these young people are increasingly facing a more precarious life, being harder to enter the job market and being economically forced to accept jobs which are not related with their academic or professional qualifications (Roque, 2013). The call centers market has a spotlight position on new workplace openings (Silva, 2006), where many of the young people who join this type of work expect it to be a temporary solution, while they are looking for a better job (Louça, 2012). However, given the current restraints of the job market, the temporary becomes longer than expected. The workers find themselves forced to stay, contract after contract, adapting themselves as they can to the rhythm and demands of the job, enduring social devaluation and stigma over the work they perform, eventually ending up making a career of that job (Louça, 2012; Roque, 2013). With this in mind, one wonders about the reasons that motivate these workers to make a career on a *call center*. As such, we undertook interviews to call center professionals whose job is not being a call center operator but a team leader, and made a qualitative analysis of the contents of the interviews. It is possible to conclude that, in spite of *call centers* not assuring any future guarantee, the developing of a career in this field of work is not random, but the result of, on the one hand, the companies exploiting the competences of their workers and, on the other hand, the workers taking advantage of this “open” job offer in a time when job offers are scarce... Nevertheless, there is some reluctance in continuing a career advancement in a call center.

Key-words: call center, career, telemarketing, jobs for young people

Índice

Nota Bibliográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Quadros	vii
Índice de Figuras.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão Bibliográfica	2
2.1 Desemprego Jovem e Empregabilidade	3
2.2 <i>Call Centers</i> em Portugal	5
2.3 Conceito de Carreira Profissional	10
3. Metodologia de investigação	18
3.1 Recolha de dados.....	19
3.2 Caracterização da amostra.....	23
4. Análise e discussão dos resultados	27
4.1 Escolaridade	27
4.2 Primeira experiência profissional.....	28
4.3 Primeira experiência no <i>call center</i>	31
4.4 Outras funções no <i>call center</i>	33
4.4.1 Função desempenhada.....	36
4.4.2 Formação promovida pelo <i>call center</i>	38
4.4.3 Salário.....	38
4.5 Família.....	40
4.6 Perspetivas futuras	41

4.7 Carreira profissional.....	44
5. Considerações finais.....	48
6. Limitações e Investigações futuras.....	52
7. Bibliografia.....	53
Anexo I	58

Índice de Quadros

Quadro 1: Análise de conteúdo	22
Quadro 2: Caracterização da amostra	24
Quadro 3: Primeira experiência profissional dos entrevistados	29
Quadro 4: Resumo da experiência dos entrevistados no <i>call center</i> atual	31

Índice de Figuras

Figura 1: Exemplo da organização de um <i>call center</i>	26
---	----

1. Introdução

De acordo com Cunha *et al.* (2012), existem muitas transformações nas organizações ao longo das últimas décadas, nomeadamente a grande variedade da força do trabalho, aumento da pressão dos concorrentes, evolução das tecnologias, maior mobilidade, globalização, entre outras. Desta forma, a mudança é um estado permanente nas organizações, permitindo que estas sobrevivam, se ajustem e cresçam (Cunha, 1996 *in* Cunha, *et al.*, 2005). Do mesmo modo, parecem existir novos valores e interesses dos indivíduos que procuram trabalho com significado, autonomia, um estilo de vida minimamente saudável e com a possibilidade das orientações de carreira serem bem mais diversificadas (Greenhaus e Callanan, 1994). As organizações necessitam de utilizar eficazmente os recursos humanos, o que implica que a organização conheça as necessidades e perceba as dificuldades por que passam os seus trabalhadores (Greenhaus e Callanan, 1994).

Num mercado de trabalho saturado e com escassas oportunidades, muitos dos operadores de *call center* encontram nesta função um último recurso. Partindo deste pressuposto, o presente estudo pretende tentar compreender o que leva estes profissionais a fazerem carreira nesta área do mercado de trabalho. Será um mero acaso ou falta de opções? Neste sentido, considerou-se relevante recorrer à metodologia qualitativa, na qual a coleta dos dados foi elaborada através de entrevistas semiestruturadas a profissionais de *call center*. A técnica utilizada para análise dos dados recolhidos foi a análise de conteúdo.

Esta dissertação, está dividida em diferentes capítulos. Após esta introdução, é apresentada uma pesquisa bibliográfica, na qual são abordados os seguintes temas; 1) desemprego jovem e da empregabilidade, baseando-se em dados estatísticos atuais; 2) *call centers*: o que são, quais os tipos de profissionais e suas características; 3) conceito de carreira profissional e sua evolução. De seguida surge um novo capítulo onde serão apresentados os objetivos da investigação, a metodologia, a escolha dos participantes e o tratamento dos resultados obtidos. E, conseqüentemente, a apresentação e discussão das conclusões. De seguida são elaboradas as considerações finais, bem como as limitações ao estudo e propostas para pesquisas futuras. No final, e não menos importante, identifica-se a bibliografia de suporte para o presente estudo.

2. Revisão Bibliográfica

Vivemos numa época com profundas transformações nas relações políticas, sociais, económicas, laborais e num mercado cada vez mais global e competitivo, onde as pessoas devem posicionar-se e destacar-se nas organizações, principalmente, porque a maioria das organizações, não está preparada para agir rapidamente perante o ritmo destas mudanças. Um dos efeitos destas transformações é a falta de emprego nos diversos setores da economia, sendo essencial que as pessoas assumam, nas organizações, o seu papel de responsabilidade, qualificando-se e estimulando a qualificação para a manutenção da sua empregabilidade. Para as organizações já não basta reduzir custos, tem que se reinventar o existente e isto exige modificações nas funções e comportamentos dos trabalhadores (Minarelli, 1995).

Toda a (r)evolução laboral e organizacional das últimas décadas tem consequências na gestão das carreiras dos indivíduos, uma vez que os seus objetivos podem alterar-se ao longo do tempo. Há alguns anos as decisões de carreira eram maioritariamente baseadas em questões ligadas ao trabalho. Atualmente é necessário ter em conta outras características como, por exemplo, o estilo de vida do indivíduo que pode ter um peso considerável nas decisões e escolhas de carreira (Wilson e Davies, 1999).

Por outro lado, estas mudanças trouxeram insegurança aos trabalhadores sobre os seus empregos, principalmente sobre a sua estabilidade, as suas capacidades, e as suas oportunidades de carreira (Adams, 1991; Sparrow, 1996; Sparrow e Cooper, 1998; Cooper, 1999; Littler, 2000 *in* Ferreira, 2007), levando a uma redução da confiança, da satisfação com o trabalho, da motivação e do empenho (Robinson, 1996; Hendry e Jenkins, 1997; Littler, 2000 *in* Ferreira, 2007). Consequentemente, surge o sentimento de menor segurança do emprego e menor lealdade para com o empregador, que modificam as perceções do empregado acerca do que a organização lhe deve e do que o empregado deve à organização, que, por sua vez, acarretam uma maior responsabilidade do indivíduo na gestão da sua própria carreira (Ferreira, 2007). Surge assim o termo “Caos de Carreira”, que significa o fim das carreiras sólidas e duradouras, carreiras autodirigidas e compartilhadas com diversas empresas (Mcdaniels e Gylbers, 1992; Chanlat, 1995; Freitas, 1997; Amherdt, 1999 *in* Sant’Anna, *et al.*, 2006).

2.1 Desemprego Jovem e Empregabilidade

O termo desemprego é bastante vasto e, por isso, difícil de escolher uma única definição. Contudo, para o presente estudo, é pertinente considerar que o desempregado é aquele indivíduo que pertencente à população ativa (em idade de trabalho), está à procura de trabalho remunerado e não o encontra. A taxa de desemprego trata-se, portanto, do rácio entre a população desempregada e a população ativa (Instituto Nacional de Estatística, 2014).

O forte crescimento do desemprego decorrente da crise internacional afetou todos os grupos etários, mas foi particularmente acentuado nos grupos mais jovens da população portuguesa. Nos últimos anos verificou-se um aumento muito acentuado da taxa de desemprego jovem, entre os 15 e 24 anos, muito próxima dos 40%, em 2012 (Sá, 2014), mas ainda muito elevada em 2013 e 2014 (Instituto Nacional de Estatística, 2014). Neste sentido, e tendo em conta a população mais jovem, cada vez mais nos deparamos com jovens que, provavelmente devido às altas taxas de desemprego, procuram emprego em áreas que, à primeira vista, nada têm a ver com a sua formação escolar ou interesses, baseando-se unicamente em objetivos monetários! Na jornada da vida profissional e académica muitos destes jovens continuam à procura de realização pessoal/profissional, mas outros descobrem competências e aptidões que não pensavam ter, muitas vezes em momentos tardios após o ingresso no ensino superior ou já no mercado de trabalho, acabando por, de alguma forma, alterar o seu percurso profissional e motivações futuras.

De acordo com Rodrigues (1988) e Kóvacs *et al.* (1994), as competências ou qualificações para o emprego são as aptidões, conhecimentos, e padrões do comportamento de cada indivíduo (Ramos, 2003). Situações de escassez de oferta de emprego e/ou procura em excesso conduzem a uma subvalorização das qualificações dos trabalhadores, colocando muitas vezes jovens licenciados em funções que requerem níveis mais baixos de qualificações (Ramos, 2003).

O contexto económico, político e legislativo atual aprova um conjunto de novas formas precárias de emprego opostas ao modelo tradicional de contratação laboral, trabalho a tempo inteiro e indeterminado, através do desenvolvimento de novas formas de trabalho,

como os contratos a tempo parcial, os contratos a termo, os contratos temporários e o recurso a prestadores de serviços. (Sá, 2010).

O número de pessoas disponíveis para trabalhar em empregos precários, mal remunerados e de curta duração tem aumentado significativamente (Valadas, 2013). No que respeita aos jovens, estes são particularmente afetados pelos empregos de carácter temporário (Silva e Pereira, 2012).

Atualmente os jovens deparam-se com dificuldades em encontrar um emprego seguro e que vá de encontro às suas habilitações, neste sentido, começam-se a observar jovens que reduzem o consumo no presente para poder obter bens no futuro, à semelhança da geração anterior (Schehr, 1999 *in* Sá, 2010).

Segundo o Relatório V da Conferência Internacional do Trabalho (2012), o desemprego jovem é considerado como um desaproveitamento vital para a economia e as consequências do desemprego são ainda mais graves para os jovens quando ocorrem no período inicial da entrada no mercado de trabalho, pois é visto como uma negação do mercado de trabalho ao seu potencial.

Nos últimos anos, Portugal tem assistido a um aumento muito acentuado da taxa de desemprego jovem: 32,2%, no 3º trimestre de 2014 (Instituto Nacional de Estatística, 2014). Apesar dos ligeiros recuos no último ano, terminou-se o ano de 2014 com uma taxa de 34,8%. Estes números são preocupantes, principalmente porque o desemprego tem atingido não só os indivíduos pouco qualificados, como também os mais qualificados (licenciados) (Sá, 2014). Em 2014, a percentagem de licenciados desempregados era de 10%, e a de indivíduos com o ensino secundário ou pós-secundário, de 15,3% (Instituto Nacional de Estatística, 2014). Durante algum tempo, atribuiu-se como causa do desemprego jovem as baixas qualificações, no entanto hoje sabe-se que não é verdade, já que o número de jovens qualificados desempregados tem aumentado ao longo dos anos (Sá, 2014).

De acordo com Caetano *et al.* (2005), uma das causas para o desemprego jovem pode ser o facto de não possuírem formação adequada para fazer face às exigências do mercado de trabalho que se encontra em constante evolução e transformação.

O Estado Português, ao longo dos anos, tem apostado em medidas de incentivo ao emprego de jovens, medidas estas que têm sido muito criticadas, principalmente neste

último ano de 2014, deixando um sentimento de que as medidas não são mais do que formas legais de contratar mão-de-obra especializada a baixo custo para a entidade empregadora, uma vez que é o Estado Português que financia quase na totalidade o “colaborador”. A principal medida em vigor atualmente são os estágios profissionais, acessíveis a todos os jovens entre os 18 anos e os 30 anos, com uma qualificação de nível 2, 3, 4, 5, 6, 7 ou 8 do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ). Abrangem também jovens com idade superior a 30 anos, desde que tenham obtido há menos de três anos uma qualificação de nível 2 ou superior, estejam à procura de novo emprego e não tenham desenvolvido atividade profissional nos 12 meses anteriores à data da seleção pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (IEFP, 2014).

Face ao crescente desemprego, os *call centers* podem considerar-se, por um lado, um escape laboral, por outro lado, uma rampa de inserção no mercado de trabalho (Roque, 2013).

2.2 Call Centers em Portugal

A empresa prestadora de serviços de *call center* enquadra-se no estereótipo de empresa da sociedade da informação, uma vez que recorre ao uso de tecnologias de informação e comunicação, provocando a necessidade de empregar trabalhadores que possuam competências elevadas ao nível informático (Castells, 1997). De acordo com a Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC) (2013), este setor é um dos que mais disponibiliza postos de trabalho na sociedade atual. O *call center* é um local de trabalho onde os operadores, através de um computador, recebem e fazem chamadas que são processadas e controladas por um programa de distribuição ou de realização automática de chamadas (Chambel e Castanheira, 2010).

Para Rego (2008), o telemarketing tem sido cada vez mais usado por algumas organizações, onde, em muitos casos é o único meio de divulgação e apresentação dos seus produtos ao cliente final.

As empresas de *call center* recorrem ao uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (Pinto, 2013), sendo a partir dos anos 80, com a grande evolução das tecnologias de informação e comunicação, que os *call centers* se tornaram numa das áreas empresariais mais proeminentes, quer para venda de serviços, quer para o apoio a clientes (Castells, 1997; Roque, 2013). Os *call centers* funcionam como um paradoxo, pois trata-se de um dos meios laborais quer, de entrada, quer de saída, mais facilitado do mercado laboral (Roque, 2013).

Habitualmente, uma empresa de *call center* necessita de estar em constante adaptação, uma vez que as campanhas ou produtos que os operadores têm de promover podem ser variadas e mudarem ao longo do tempo com bastante frequência. Uma outra característica presente nos *call centers* é que estas empresas, devido à evolução tecnológica, podem facilmente deslocalizar-se, mantendo os mesmos serviços. A gestão dos recursos humanos é também muito flexível e diversa, sendo frequente muitos *call centers* recorrerem a empresas de recursos humanos para a gestão dos seus operadores, não tendo assim, uma relação contratual direta com os operadores (Roque, 2013).

Como refere Rodríguez (2003), os *call centers* desenvolvem-se no decurso de um processo de descentralização produtiva e de divisão do trabalho entre empresas, facilitada pelo grande desenvolvimento das redes de comunicação. A sua estrutura em rede permite fazer a integração das diferentes frações produtivas resultantes de uma reconfiguração da organização da atividade económica que tem ocorrido em termos globais. Neste sentido, a empresa de *call center*, enquanto prestadora de serviços, enquadra-se perfeitamente na lógica e nas dinâmicas contemporâneas de reorganização tornando-a numa atividade em expansão (Rodríguez, 2003).

De acordo com Bono (2000) e Roque (2013), os operadores de *call center* são maioritariamente jovens (com idade entre os 20 e os 30 anos), estudantes universitários ou à procura do primeiro emprego, embora exista uma percentagem crescente de jovens e mulheres que mantêm esta atividade durante alguns anos por inexistência de trabalho mais adequado (Silva, 2006). Apesar disso, de acordo com Roque (2013), este tipo de trabalho é cada vez mais procurado por pessoas mais velhas. Relativamente às qualificações exigidas, normalmente estas são elevadas, uma vez que têm de dominar

plataformas informáticas, embora muitos operadores não sintam qualquer reconhecimento social relativamente ao seu trabalho (Santos e Marques, 2006).

Bono (2000) refere que a ligação dos operadores de *call center* à empresa pode, em alguns aspetos, parecer-se com a ligação que os trabalhadores das organizações tayloristas mantinham, nomeando os *call centers* de “linhas de montagem do século XXI” (p. 18), pois os trabalhadores definem o seu trabalho como monótono, enfadonho e com grande *stress*.

De acordo com o estudo de Santos e Marques (2006), muitos operadores (cerca de 46%, a maioria jovens e mulheres) escolhem este trabalho por ser desempenhado em *part-time*, sendo visto apenas como uma forma de ganhar dinheiro, quando necessitam de pagar os estudos ou enquanto não surge uma oportunidade de um emprego “melhor”.

A este tipo de trabalho está quase sempre associada uma imagem negativa, uma vez que as condições de trabalho geram elevados níveis de *stress*, de insatisfação e de desinvestimento no trabalho e na atividade profissional (Chambel e Castanheira, 2010). Para a investigadora Rosenfield (Antunes e Braga, 2009), o trabalho em *call center* traduz-se numa fragilidade identitária dos trabalhadores, resultado da ausência de valorização social do trabalho dos operadores de telemarketing e a sua associação a técnicas de venda pouco escrupulosas. A investigadora considera ainda que as identidades são sempre provisórias, quer para os operadores que procuram realização pessoal fora do *call center*, por considerarem ser um emprego de passagem, quer para os operadores que investem na função o seu esforço, devido à ausência de perspetivas de construção de carreira e alta rotatividade destes empregos.

O setor de atividade com maior representatividade nos *call centers* é o das telecomunicações (22%) seguido das instituições financeiras (15%) (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2014). Os principais serviços fornecidos pelos *call centers* são o apoio a clientes (90%), seguido de atividades de *backoffice* (34%), suporte técnico aos clientes (29%), gestão de reclamações (29%) e telemarketing (22%) (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2014). De acordo com o *Jornal de Notícias* (2015) os *call centers* são um negócio em crescimento, com aumento de receitas de 7% no ano de 2014 sem demonstrar sinais de abrandamento.

Em muitos *call centers* existem dois tipos de trabalhadores: aqueles que possuem contratos efetivos e que pertencem à empresa-mãe e os que são subcontratados, pertencendo à empresa de gestão de recursos humanos (Bono, 2000; Santos e Marques, 2006; Chambel e Castanheira, 2010; Castanheira e Chambel, 2012). A maioria destas empresas preocupam-se cada vez menos com os processos respeitantes à contratação dos seus trabalhadores e burocracia inerente, gerindo a contratação dos seus colaboradores através de empresas que efetuam o processo de recrutamento, verificando-se assim, muitas relações contratuais entendidas pelos operadores como instáveis, pois os processos quer de entrada, quer de saída estão mais facilitados (Roque, 2013). Deste modo, os indivíduos podem ser considerados como simples funcionários que prestam serviços às empresas, não estando diretamente vinculados a estas. As empresas subcontratadas, por sua vez, tentam integrar trabalhadores excluídos do mercado de trabalho (Roque, 2013). De acordo com Bono (2000) e Bono e Bulloni (2008), os *call centers* são o emprego do futuro, pois para além do escape temporário considerado por alguns operadores, são o emprego permanente para muitos indivíduos que se resignam com a precariedade laboral e onde acabam por fazer carreira.

Diversos estudos apontam que os trabalhadores mais envolvidos tendem a ser menos absentistas, a desejar manter o emprego, a sentir maior satisfação com o trabalho e a ter um melhor desempenho (Chambel e Castanheira, 2010; Castanheira e Chambel, 2012).

De acordo com Roque (2013), a identidade do operador de *call center* é caracterizada pela inexistência de expectativas e pela frustração, onde o operador não se identifica com a construção de uma carreira profissional, não existindo um sentimento de pertença à empresa para a qual trabalha.

Segundo Huws (2001) e Standing (2011), o operador de *call center* promove formas de trabalho inseguras, tornando-se difícil a construção da sua identidade ocupacional, assim como da sua carreira profissional (Roque, 2013).

O rápido crescimento no acesso às telecomunicações tem potenciado a expansão de novas formas de contacto das empresas com os clientes, substituindo o atendimento face-a-face pelo *call center* que potencia a interação e a comunicação entre ambos a baixos custos, tentando satisfazer o mercado e superando as expectativas dos seus clientes (Silva, 2006; Pinto, 2013). Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a um crescimento dos serviços

de *call center* por todo o mundo, sendo uma nova base competitiva para muitas organizações (Anton, 2000; Feinberg *et al.*, 2000 in Silva, 2006).

Todos nós usamos diariamente os *call centers*, seja de forma recetiva (quando o utilizador entra em contato), seja de forma ativa (quando o utilizador é abordado, por exemplo, através de ações de telemarketing ou pesquisa) (Mancini, 2001). Desta forma, os *call centers* têm um papel muito importante na gestão das empresas com os seus clientes, chegando mesmo a ser considerado este meio muito eficaz para manter os clientes satisfeitos (Jaiswal, 2008 in Mancini, 2001).

De acordo com Mancini (2001), os principais benefícios dos *call centers* para as empresas são: a) maior agilidade, sendo fácil e rápido responder a dúvidas, dar informações e solucionar problemas; b) maior controlo dos seus serviços, podendo saber facilmente quais as principais reclamações; c) otimização da relação custo versus benefício; d) ampla cobertura, podendo contactar todos os clientes, seja qual for o local onde estejam; e) maior direccionamento, pois avaliando o perfil dos consumidores facilita a gestão de venda, por exemplo, específicas para um determinado público-alvo.

Para os consumidores, os benefícios são os seguintes (Mancini, 2001): a) comodidade: é possível contactar a empresa sem ter de se deslocar; b) liberdade: o consumidor sente-se mais livre para tomar decisões; c) economias de escala: as empresas podem transmitir ao consumidor as reduções de custos provenientes da atividade de *call center*, uma vez que podem efetuar vendas à distância, sem os custos de vendedores; d) rapidez: é possível fazer a ligação entre os vários serviços/sistemas, tornando mais rápida e eficiente a resposta ao cliente.

Gee (2005) acrescenta a possibilidade de solucionar vários problemas de forma rápida, com eficiência e profissionalismo, proporcionando aos consumidores uma assistência, mesmo após o encerramento dos escritórios (*call center* 24 horas por dia), mesmo quando é necessário transferir a chamada para outro departamento. Todas estas vantagens geram, de acordo com o mesmo autor, uma relação de confiança.

De acordo com Mocelin e Silva (2008), as atividades do operador de *call center* têm vindo a evoluir ao longo do tempo. Até ao final dos anos 80 o operador de *call center* caracterizava-se, maioritariamente, pelo atendimento massificado, baseado em *scripts* memorizados. Atualmente, os operadores de *call center* precisam de ser capazes de

elucidar o cliente no momento, sem transferir esse atendimento para outros setores. Na área das telecomunicações, o desenvolvimento e a introdução constante de novos produtos e serviços, requer que os operadores conheçam as alterações constantes, com o intuito de satisfazer e solucionar eventuais dúvidas dos clientes.

Segundo Santos e Marques (2006), por forma a manusearem todas as operações de *software*, os operadores de *call center* necessitam de competências elevadas na área informática, daí que na sua maioria, o nível de qualificação dos colaboradores seja uma característica muito importante.

Outras características importantes que normalmente estão presentes nos operadores de *call center* são as seguintes: a simpatia; a vontade de resolver o problema do cliente; a capacidade de transmissão de informação precisa e objetiva numa linguagem acessível (Burgers *et al.*, 2000; Mocelin e Silva, 2008), a forte mobilização (corporal, cognitiva e afetiva), a rapidez de raciocínio (Santos, 2004), paciência, poder de persuasão, mas também capacidade de gerir conflitos e de ser objetivo, visto que, em muitos casos, trabalha-se sob pressão (Mocelin e Silva, 2008). A voz do operador, bem como a sua dicção têm um papel preponderante no seu sucesso profissional (Pinto, 2013). No caso dos operadores ativos (realizam chamadas), estes normalmente têm de cumprir objetivos de vendas e, por isso, têm de dominar as características do produto, e de saber qual a sua autonomia para negociar com o cliente (Mocelin e Silva, 2008).

2.3 Conceito de Carreira Profissional

De acordo com Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” deriva do latim *via carraria*, estrada. Só a partir do Século XIX, é que se inicia a utilização da palavra com o significado de trajetória de vida profissional, que até recentemente era da responsabilidade das organizações, nas quais o indivíduo saberia, de antemão, o que esperar do seu percurso profissional. Segundo Dutra (1996), a definição de carreira é uma sequência de fases complexas, onde são atribuídas mais responsabilidades aos trabalhadores.

Numa perspetiva mais tradicional a carreira pode ser vista enquanto desenvolvimento profissional, onde se vai ascendendo hierarquicamente numa determinada organização ao longo da vida (Wilensky, 1961 *in* Cunha *et al.*, 2012). Deste modo, os trabalhadores pressupõem que ao longo da sua atividade profissional vão desenvolvendo tarefas cada vez mais complexas, de maior responsabilidade e também de maior prestígio (Martin e Strauss, 1956; Wilenky, 1961; Stewman e Konda, 1983 *in* Cunha *et al.*, 2012). Apesar disso, existe, para algumas funções, de acordo com Thomas (1989) e Hennequin (2007), a possibilidade da progressão de carreira horizontal na hierarquia organizacional (Cunha *et al.*, 2012). Não obstante a noção de carreira também tem implícita a ideia de esforço e dedicação de trabalho numa determinada atividade (Greenhaus e Callanan, 1994), deste modo não estamos perante a necessidade de uma única organização como empregador, mas da conjugação de dois aspetos: o aproveitamento das oportunidades do mercado de trabalho e a vontade e interesses do trabalhador (Cunha *et al.*, 2012).

Assim sendo, a carreira de um indivíduo não é necessariamente igual à carreira de outro na mesma profissão. “Tal como uma viagem, a carreira tem um objetivo, um ponto de partida e um de chegada, e desenrola-se em função da interação entre as disposições e interesses do viajante a as condicionantes do percurso que vai percorrendo. Tal como não existem duas viagens iguais, também cada carreira é uma experiência única e, em boa parte, imprevisível: o caminho faz-se caminhando...” (Cunha *et al.*, 2012, p.584). Surge uma outra visão de carreira, que entende que a carreira é uma sequência de experiências profissionais que ocorrem ao longo da vida, onde existem modificações nos desejos, conceções e atitudes (Collin e Watts, 1996; Bird, 1996 *in* Cohen, 2001 *in* Cunha *et al.*, 2012). O desenvolvimento de uma carreira é, deste modo, um conjunto de processos e não acontecimentos isolados. Para algumas pessoas este processo pode até parecer linear, mas para outros existem muitas regressões, escaladas, “becos sem saída”, momentos de confusão e de acalmia. Neste sentido, é necessário estudar o percurso de uma pessoa numa ou várias organizações, compreendendo como as suas características pessoais exercem influência na organização, ao mesmo tempo que são influenciadas por ela (Nóvoa, 2000).

Podemos considerar, em termos gerais, “carreira” como o conjunto de atividades desenvolvidas por uma pessoa que lhe permitam prosseguir e dirigir o seu caminho profissional dentro ou fora de uma organização específica com o intuito de atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas

(Terenas, 2012). O conceito de carreira profissional é um processo complexo com várias dimensões. A dimensão técnica refere-se aos aspetos relacionados com a aquisição de novas competências e de retribuição dessas competências. A dimensão social indica as contrapartidas materiais e o prestígio associado às diferentes categorias profissionais e o paralelismo que se estabelece com as noções de sucesso e de insucesso profissional. Por último, a dimensão política designa a forma como a carreira permite ou não, o acesso a lugares de poder, real ou simbólico, quer no plano organizacional, quer no plano social (Terenas, 2012).

As mudanças que ocorrem ao nível da gestão das organizações trazem efeitos na relação destas com o trabalhador e, por isso, pode-se considerar que a noção de carreira deixa de estar restrita a uma organização específica, passando a incluir várias organizações, experiências de trabalho e ocupações do trabalhador, mesmo fora do contexto laboral, ou seja, a visão de carreira engloba todas as áreas da vida do indivíduo. Deste modo, os critérios de análise e de avaliação da carreira podem ser tanto objetivos (conjunto de ocupações, promoções, progressão salarial e hierárquica, etc.) como subjetivos (aspirações de trabalho, expectativas, valores, etc.) (Greenhaus e Callanan, 1994; Cunha *et al.*, 2012). Assim, Arthur e Rousseau (1996a e 1996b) introduzem a nomenclatura de *boundaryless career* (carreira sem fronteiras) (Ferreira, 2007), caracterizando a importância do indivíduo na gestão da sua carreira e a sua não vinculação a uma organização específica, nem a uma área de trabalho ou especialização específica ou espaço geográfico (Cunha *et al.*, 2012). O controlo da carreira está mais do lado do indivíduo do que das organizações (Hall, 1991; Hirsh e Jackson, 1996; Hall e Moss, 1998; Martin *et al.*, 1998; Baruch, 2004 e 2006 *in* Ferreira, 2007). As carreiras podem ser consideradas tendo em conta as experiências adquiridas ao longo da vida, quer dentro de um contexto organizacional e de trabalho, quer fora deste, onde se apreciam as mudanças nas ambições, conceções e atitudes dos indivíduos perante a sua vida profissional (Greenhaus e Callanan, 1994; Passos, 2000).

De acordo com Kanter (1989), existem diversas perspetivas de carreira (Cunha *et al.*, 2012). Uma primeira perspetiva, burocrática, parte do princípio de progressão hierárquica do trabalhador, normalmente dentro de uma organização, onde são consideradas distribuições crescentes que abarcam maior responsabilidade e/ou visibilidade (promoção a uma categoria superior). A segunda perspetiva, profissional, liga carreira ao exercício

de uma profissão, onde se vai adquirindo um estatuto/reputação superior junto da comunidade profissional (mesmo que em várias organizações), e a noção de carreira está associada ao sucesso. Numa terceira perspetiva, empreendedora, a carreira é vista como uma sequência de empregos/funções durante a vida, valorizando-se, aqui, mais o ponto de vista do indivíduo e do seu percurso profissional, do que as expectativas organizacionais, sendo que a ênfase é colocada no princípio da criação de valor e do desenvolvimento organizacional. (Greenhaus e Callanan, 1994; Passos, 2000; Cunha *et al.*, 2012).

Nesta mesma linha de pensamento, Passos (2000) considera que podem existir quatro perspetivas diferentes de carreira: a) carreira como desenvolvimento profissional; b) carreira como ocupação profissional; c) carreira como uma sequência de empregos e funções ao longo da vida; d) carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida.

O conceito de gestão de carreira tem subjacente a necessidade que cada ser humano tem de realização pessoal, mas também pretende responder às necessidades dos recursos humanos das organizações (Cunha *et al.*, 2012). Deste modo, o conceito de carreira profissional está relacionado com o facto de se admitir a existência de uma vontade de evolução profissional enquanto processo de desenvolvimento associado à melhoria das condições de trabalho, da autonomia, da satisfação ou da realização profissional. A esta vontade Schein (1985) designou de “âncoras de carreira”, entendida como o autoconceito que o trabalhador tem em termos daquilo que o distingue do outro, daquilo que quer e dos valores que defende. Para este autor, é através das experiências de trabalho que uma pessoa forma determinada autoimagem, em termos da motivação, do talento e dos valores, e que vai orientar e influenciar toda a sua carreira. Por outro lado, o conceito “âncora de carreira” também pode ser entendido como um conjunto de necessidades, valores e talentos, relativamente estáveis ao longo da vida, que a pessoa tem e dos quais não quer abdicar. As “âncoras de carreira” vão orientar e integrar a carreira do indivíduo ao longo da sua vida. As “âncoras de carreira” são constituídas pelos talentos e habilidades que cada ser humano aprende a reconhecer ao longo das suas experiências de trabalho, verificando o que sabe ou não fazer e onde é mais talentoso; de acordo com os motivos e necessidades de cada um, verificados não só através do seu autodiagnóstico, mas também pelas informações fornecidas por terceiros; bem como pelas atitudes e

valores que cada indivíduo reconhece, adquiridos pela experiência dos valores e normas das organizações onde já trabalhou (Cunha *et al.*, 2012).

Greenhaus e Callanan (1994) identificaram sete tipos de comportamentos que cada indivíduo tem relativamente à gestão que faz da sua carreira: 1) competência na função, assegurando o bom desempenho; 2) empenho no trabalho (tempo, energia e emoção no trabalho); 3) evolução das suas competências relacionadas com o trabalho (formação); 4) desenvolvimento de oportunidades (transmitir os interesses e aspirações); 5) desenvolvimento de coligações (procura, criação e uso de relações com indivíduos que permitam a troca de informação, a orientação e o acesso a oportunidades); 6) gestão da imagem (com o intuito de transmitir a aparência de consentimento e de sucesso); 7) política organizacional (uso de comportamentos políticos, como por exemplo o elogio, a conformidade de opinião, aliança, troca de favores e influência, como impulsionadores dos resultados desejados).

Com tanta ênfase dada ao indivíduo na gestão da carreira, torna-se premente compreender os comportamentos individuais de gestão de carreira. Estes são comportamentos voluntários, fora do contexto formal do local de trabalho, que permitem ao indivíduo aumentar a possibilidade de atingir os seus objetivos, diminuindo o tempo necessário e a incerteza e permitindo obter uma maior responsabilidade pessoal pelo seu desempenho e desenvolvimento (Gould e Penley, 1984; Feij *et al.*, 1995; Noe, 1996; Nabi, 2000 *in* Ferreira, 2007).

De acordo com Greenhaus e Callanan (1994), a gestão de carreira é considerada um processo de resolução de problemas, onde os indivíduos adquirem informação através da exploração de carreira e desenvolvem uma maior consciência de si mesmos e do ambiente que os rodeia, criando estratégias de desenvolvimento da sua carreira. Kossek *et al.* (1998) acrescentam que este desenvolvimento pode ser considerado como autogestão de carreira, já que os indivíduos para além de reunirem a informação, planearem a resolução de problemas, também decidem sobre as suas próprias carreiras (Ferreira, 2007). As carreiras autogeridas podem ser designadas de carreiras proteanas (Hall, 1976, 1996 *in* Cunha *et al.*, 2012), onde o indivíduo constrói a sua carreira procurando o bem-estar e o seu desenvolvimento pessoal, independentemente da estrutura e significado da carreira organizacional tradicional (Hall, 1991 e 1996; Hall e Mirvis, 1995; Hall e Moss, 1998 *in*

Castanheira e Caetano, 1999; Cunha *et al.*, 2012). Este tipo de carreira inclui as várias experiências de uma pessoa, bem como uma aprendizagem contínua ao longo da vida, sendo que as escolhas de carreira e a autorrealização do indivíduo são os elementos integradores da sua vida (Ferreira, 2007; Cunha *et al.*, 2012). De acordo com Sullivan (1999), as características presentes nestas carreiras são: as competências transportáveis para várias organizações ou contextos de trabalho; o conhecimento e capacidades obtidas pela experiência de trabalho em diversas organizações distintas; a identificação pessoal com o trabalho; o crescimento das redes de contactos e a responsabilidade individual pela gestão de carreira (Ferreira, 2007).

Em simultâneo com as mudanças organizacionais, os próprios indivíduos alteram, com o tempo, as suas perceções sobre a sua própria carreira e a gestão da mesma. Parece existir uma maior probabilidade de sucesso e sentimento de satisfação na carreira por parte de indivíduos que se entendem a si mesmos, consigam compreender as mudanças, criando nelas oportunidades, e que aprendem com os próprios erros (Greenhaus e Callanan, 1994).

Tendo em conta a forma como os indivíduos encaram as suas carreiras, Driver (1994) descreve quatro conceitos de carreira que diferem em termos de direção e frequência de movimentações dentro e através de variados tipos de trabalho ao longo do tempo: 1) singular: é feita a escolha da ocupação profissional carreira uma única vez ao longo da vida (é o tipo de carreira de eleição dos indivíduos que apreciem a segurança); 2) linear: a carreira vai evoluindo com ascensão hierárquica do indivíduo ao longo do tempo (é a predileta dos indivíduos com necessidade de poder e sucesso); 3) espiral: a carreira vai-se desenvolvendo ao longo da vida de um indivíduo, através das diversas opções que toma (são os indivíduos que apreciam a novidade e não receiam a experimentação que recorrem a este tipo de carreira); 4) transitória: as escolhas de carreira vão-se alterando com o tempo e por isso transita-se de área, de organização, de emprego constantemente, procurando-se variedade e independência (Cunha *et al.*, 2012).

Uma estrutura mais clássica e burocrática é dominante e eficaz em tempos de estabilidade, onde os indivíduos com carreiras lineares ou singulares prevalecem. Hoje em dia, possivelmente, são os indivíduos com carreiras transitórias ou em espiral que melhor se adaptarão às necessidades organizacionais atuais. Parecem estar a aumentar os indivíduos

com padrões não tradicionais de carreira à medida que também as organizações evoluem das suas estruturas piramidais para estruturas mais flexíveis e planas, adaptando-se melhor às mudanças constantes das organizações (Sullivan *et al.*, 1998 *in* Ferreira 2007). Mais uma vez a tónica da gestão da carreira é colocada no indivíduo que analisa os seus pontos fracos e fortes, bem como as oportunidades e ameaças do meio, e que lhe vai permitir desenvolver e controlar as estratégias e os objetivos da sua carreira (Greenhaus e Callanan, 1994).

Savickas *et al.* (1984) chama a atenção para a importância da capacidade que o ser humano tem em perspetivar o futuro, pois verificaram correlações entre as atitudes de planeamento de carreira e algumas dimensões da perspetiva temporal, ou seja, com o grau de estruturação do futuro, como eventos e a expectativa otimista do futuro (Janeiro, 2010). Nesta linha de pensamento, Weiner (1986) sugere que a dinâmica motivacional envolve diferentes fases: inicia-se com a interpretação do sucesso ou fracasso alcançado numa dada tarefa e, numa segunda fase deste processo, o desenvolvimento de uma explicação causal para o sucesso ou falha (Janeiro, 2010). Nesta teoria a dimensão da causalidade está fortemente relacionada com a autoestima, onde o sucesso atribuído a causas internas, quer capacidades ou esforços, gera sentimentos de orgulho e autoestima positiva (Weiner, 1986 *in* Janeiro, 2010). No seu oposto, atribuir fracasso a causas internas provoca sentimentos diferentes de acordo com a perceção de controlo de cada indivíduo, por exemplo, se o indivíduo considerar que a incapacidade foi devida a uma causa interna controlável, o sentimento normal é de culpa, enquanto que se atribuir a causa a um fator interno incontrolável, o sentimento será de vergonha (Weiner, 1986 *in* Janeiro, 2010).

Apesar de Super (1983) sugerir que os sentimentos de autonomia e de controlo são componentes primários de atitudes de carreira, tem sido limitada a pesquisa empírica sobre as crenças em atribuir a sua relação com o comportamento profissional. Preenchendo esta falha, Luzzo e Jenkins-Smith (1998) propõem um modelo de atribuição para a tomada de decisão de carreira (Janeiro, 2010). Estes autores supõem que, como para outras situações, os indivíduos tendem a construir explicações causais para tarefas profissionais. Este modelo pode ser descrito como otimista (definido por atribuições internas, controláveis, e instáveis) ou pessimista (definido por atribuições externas, incontroláveis e estáveis) (Janeiro, 2010).

Na literatura não está claro quem tem mais responsabilidade na gestão das carreiras: se os indivíduos, se as organizações. Neste sentido parece prevalecer que a gestão da carreira deve ser considerada como uma responsabilidade partilhada, em que ambos se influenciam e podem sair beneficiados. Por um lado, para as organizações permite motivar e reter os bons colaboradores, por outro, os indivíduos têm poder de decisão e de escolha (Cunha *et al.*, 2012).

Já praticamente nenhuma empresa oferece uma carreira longa e estável, e nestes tempos modernos de alta competitividade temos de perceber que não se deve deixar para a organização a obrigação de cuidar da carreira dos seus colaboradores. No passado, a empresa era responsável pelo crescimento profissional dos seus colaboradores, as pessoas procuravam entrar numa boa empresa para que o futuro estivesse garantido. Hoje em dia, a realidade é bem diferente, já não se trabalha só para o desenvolvimento da empresa, trabalha-se para o desenvolvimento humano, ou seja, o desenvolvimento de cada um dos colaboradores. Assim, os colaboradores devem usar a estrutura que a empresa fornece para aprender e crescer, dando em troca a sua mão-de-obra (Beckard, 1997).

3. Metodologia de investigação

Dutra (1996) considera que os estudos acerca da carreira são importantes tanto para as empresas como para os trabalhadores, no sentido de compreender melhor a realidade em que estão inseridos e, desta forma, minimizar situações que podem levar a perdas, sofrimentos e riscos para ambas as partes.

De acordo com Sousa e Baptista (2011) a metodologia escolhida numa investigação deve ter em conta o objetivo da mesma para que melhor se possa compreendê-lo. Neste sentido, a metodologia utilizada recorre ao estudo qualitativo, tendo como objeto de análise 13 entrevistas semiestruturadas efetuadas a profissionais (com funções para além de operadores) de dois *call centers* da região do Porto.

A entrevista semiestruturada consiste num instrumento de investigação, sustentado por um guia básico, a partir do qual o investigador se orienta para explorar o seu propósito em relação ao tema. Este tipo de entrevista consiste na exploração de tópicos em aberto de modo a abordar questões relevantes sobre o contexto e o fenómeno analisado, permitindo, deste modo, colocar perguntas não previstas no guião, com o intuito de elucidar as respostas dos entrevistados. Assim, a entrevista é composta por questões abertas e realizadas face-a-face, uma única vez a cada entrevistado (Silva e Pinto, 2005). Segundo Bardin (2014), o mais importante numa entrevista não é apenas a descrição dos conteúdos das mensagens, mas principalmente as ideias que estas nos transmitem. Assim sendo, os dados recolhidos foram posteriormente explorados com recurso à análise de conteúdo, um método muito utilizado no âmbito da investigação qualitativa. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação empírica, definida por Berelson (1952, 1968) como “uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo a sua interpretação.” (Carmo e Ferreira, 1998, p. 251). Hoje, assume-se mais como "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2014, p. 42).

Para se proceder a uma análise de conteúdo é necessário construir uma grelha de análise de conteúdo, composta por categorias temáticas, na qual o conteúdo será classificado e quantificado, bem como a subdivisão desta em subcategorias, que especificam as categorias e tornam a análise da entrevista mais perceptível. Trata-se de unidades mais específicas que deverão apoiar-se em unidades de registo, e que, por sua vez, permitem conhecer ao pormenor as ideias dos entrevistados (Grawitz *in* Carmo e Ferreira, 1998; Bardin, 2014). De acordo com Carmo e Ferreira (1998) a unidade de registo é entendida como "o segmento mínimo de conteúdo que se considera necessário para poder proceder à análise, colocando-o numa dada categoria" (p. 257). Aqui podem ser consideradas pequenas frases, palavras ou expressões dos entrevistados.

A construção das categorias pode ser feita *à priori* ou *à posteriori*, dependendo do tipo de investigação em curso e da forma como esta se desenvolve (Carmo e Ferreira, 1998). Neste caso, inicialmente, elaborou-se um guião de entrevista que foi testado e, após pequenas alterações, realizaram-se as entrevistas. Posteriormente foram transcritas todas as entrevistas, lidas e relidas para a elaboração de categorias e subcategorias da grelha de análise de conteúdo. No final, foram elaboradas as unidades de registo. Ao longo deste processo, e tal como Amado (2000), também fomos colocando dúvidas relativamente às interpretações da análise e quando esta chegaria ao fim: "Para o investigador, a análise nunca está acabada, suficientemente completa. As zonas de sombra inquietam-no tanto quanto o sentido escondido e o mais fundamentado das suas deduções; mas a marcha da análise é limitada pelas possibilidades práticas" (p. 60).

3.1 Recolha de dados

Com este projeto pretende-se analisar o modo como diferentes profissionais de *call center* de uma organização percecionam a sua carreira profissional na área. Recorrendo ao método de entrevistas semiestruturadas, com auxílio de um guião previamente elaborado e testado numa entrevista piloto, pretende-se conhecer, compreender e interpretar como surgem as carreiras num *call center*, do ponto de vista destes profissionais, já que, para

muitos, a escolha desta profissão é um último recurso, num mercado laboral com escassez de oportunidades. Deste modo, os dois principais objetivos deste estudo são:

- Compreender os motivos que levam os indivíduos a ingressarem num *call center*.

Com o intuito de explorar o percurso académico e profissional dos indivíduos que, a dada altura da sua vida, procuram emprego num *call center*, e quais as causas que impulsionaram esta tomada de decisão.

- Compreender os motivos que levam os profissionais a fazerem carreira num *call center*.

Com o intuito de explorar o percurso profissional dos indivíduos que, a dada altura da sua vida, fazem carreira num *call center*. Tentando compreender o que os motiva e quais as condições existentes para tal carreira profissional.

Como objetivos secundários, podemos considerar os seguintes aspetos:

- Compreender o que motiva os colaboradores de *call center* a manterem-se nesta área e a investirem profissionalmente na mesma;
- Compreender quais os fatores determinantes para esta progressão de carreira;
- Analisar o conceito de carreira profissional destes trabalhadores;
- Perceber quais as expectativas de futuro destes profissionais.

Após a revisão da literatura elaborou-se um guião de entrevista (ANEXO 1), que foi testado numa entrevista piloto e, depois de analisado e retificado, foi usado nas 13 entrevistas realizadas nos meses de Abril e Maio de 2015.

Em todas as entrevistas foi explicado a todos os entrevistados o intuito do estudo foi garantida a confidencialidade e solicitado o consentimento para participar no mesmo. Começou-se a entrevista elaborando um pequeno questionário acerca dos dados sócio demográficos dos entrevistados, seguiu-se uma exploração do percurso escolar e depois do percurso profissional. Durante as entrevistas foram colocadas questões acerca das experiências profissionais com especial enfoque na experiência em *call center*,

nomeadamente na experiência atual. As entrevistas eram concluídas questionando os entrevistados acerca das suas perspetivas futuras e da forma como definem “carreira profissional”. Esta sequência de temas foi mantida em todas as entrevistas, apesar de terem sido colocadas questões diferentes, mediante as experiências profissionais dos entrevistados, com o intuito de explorar ao máximo as experiências profissionais de cada indivíduo.

As entrevistas foram gravadas em suporte digital e posteriormente transcritas, com o consentimento dos entrevistados. A sua transcrição foi realizada nos meses de Maio e Junho de 2015. Após a sua transcrição foi feita uma primeira leitura das entrevistas, tentando captar o seu conteúdo global e assim elaborar as categorias (indo ao encontro do guião da entrevista e dos objetivos deste estudo). Numa segunda leitura mais atenta, procurou-se codificar o conteúdo das entrevistas e identificar os indicadores, selecionando excertos das entrevistas.

Reconhecendo esta parte da investigação como muito trabalhosa, que requer extremo rigor e objetividade, já que, de acordo com Bardin (2014), para uma boa definição das categorias o mesmo elemento não pode existir em mais do que uma divisão, devendo as categorias ser homogêneas, mantendo sempre o mesmo princípio e pertinência.

Desta forma, foi elaborada a seguinte grelha de análise de conteúdo:

Categorias	Sub-categorias
Escolaridade	Grau obtido Frequência atual Investimento em formação
Experiência profissional anterior	Oportunidade na área de formação Setor profissional Função desempenhada Duração da experiência Relação contratual Motivo da escolha Motivo da saída
Experiência profissional em <i>call center</i>	Motivo de entrada Função de entrada e duração Relação contratual Motivo da mudança de categoria Tempo na função Remuneração
Família	Estado Civil Filhos Importância da conciliação trabalho/família
Perspetivas de futuro	Precariedade vs estabilidade Gosto pela função Regularidade financeira Ausência de oportunidades
Carreira profissional	Definição Expectativas pessoais

Quadro 1: Análise de Conteúdo

3.2 Caracterização da amostra

A amostra é composta por 13 entrevistados, com mais de um ano de experiência profissional em *call center*. De forma a ir ao encontro dos objetivos deste estudo, a amostra foi previamente selecionada tendo em conta a categoria profissional dos entrevistados (não foram entrevistados operadores de *call center*).

Os entrevistados são profissionais de dois *call centers* situados no Porto, cuja principal atividade é o *outbound* (vulgarmente conhecido como telemarketing, ou seja, os operadores têm como função principal vender produtos) na área das telecomunicações. Apesar de também existir *inbound* (vulgarmente conhecido como atendimento ao cliente: queixas, reclamações, apoio técnico), não foi entrevistado nenhum profissional desta área.

No quadro que se segue é apresentado um breve resumo acerca de cada entrevistado, nomeadamente idade, género, estado civil, escolaridade e função desempenhada.

Entrevistado	Idade	Género	Estado Civil	Escolaridade	Função
1	27	F	União Facto	Mestrado	<i>Backoffice</i>
2	26	M	Solteiro	Ensino Secundário	Chefe Equipa
3	31	F	Solteiro	Mestrado	Supervisor
4	35	M	Divorciado	Ensino Secundário	Chefe Equipa
5	29	M	Solteiro	Ensino Secundário	Chefe Equipa
6	40	F	Solteiro	Ensino Secundário	Formador
7	24	M	Solteiro	Licenciatura	Chefe Equipa
8	24	M	Casado	Ensino Secundário	Auditor
9	23	F	União Facto	Licenciatura	<i>Backoffice</i>
10	24	M	União Facto	Ensino Secundário	Chefe Equipa
11	29	M	Solteiro	Ensino Secundário	Chefe Equipa
12	30	M	Solteiro	Ensino Secundário	Chefe Equipa
13	28	M	Solteiro	Ensino Secundário	Chefe Equipa

Quadro 2: Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 13 profissionais de *call center*. Destes, apenas 4 são do sexo feminino. Permitindo verificar que existe uma maior predominância do género masculino nos cargos “acima” de operador. Relativamente à idade verifica-se que os entrevistados são todos bastante jovens, a maioria de idade inferior a 30 anos. O entrevistado mais novo tem 23 anos e o mais velho 40 anos, sendo a média de idades de 28 anos e a moda de 24 anos. Relativamente ao estado civil, constata-se que a maioria dos elementos deste grupo (69,23%) são solteiros, sendo os restantes casados ou em união de facto e apenas 1 divorciado. No que toca à escolaridade, a maioria tem o ensino secundário (69,23%), sendo que dois deles frequentam atualmente o ensino superior e 4 entrevistados têm grau de licenciado e/ou mestrado.

Relativamente à função desempenhada, verifica-se a existência de 5 funções distintas: *Backoffice*, Formador, Auditor, Chefe de Equipa e Supervisor.

A função de ***Backoffice*** pode ser entendida como aquele profissional que desempenha informaticamente a validação dos dados inseridos pelos operadores no decorrer das suas chamadas, nomeadamente a validação das vendas, verificação da documentação do cliente, organização e expedição do material para os comerciais de rua instalarem os serviços ao cliente, elaboração de relatórios acerca da operação, operacionalização a necessidade de material informático, bem como das instalações.

A função de **Formador**, que, tal como o nome indica, é responsável pelo desenvolvimento das formações para novos colaboradores, elabora relatórios e faz a ligação entre os operadores e a empresa de recursos humanos.

A função de **Auditor** tem como principal tarefa auditar as chamadas dos operadores atribuindo-lhe um valor, tendo em conta o discurso, a qualidade da informação prestada, etc.

A função de **Chefe de Equipa** comporta a responsabilidade por um grupo de operadores, prestando-lhes apoio, supervisionando-os e formando-os. Elabora relatórios acerca do desempenho da equipa e orienta a equipa para o cumprimento dos objetivos propostos. Dependendo da operação, também é responsável pela confirmação da venda dos produtos e organização da agenda dos técnicos que vão instalar o serviço.

O **Supervisor** é o responsável por uma determinada operação ou área de negócio, podendo dizer-se que está acima, hierarquicamente, dos chefes de equipa e tem como

objetivos principais nas suas funções garantir o cumprimento dos objetivos propostos, sendo responsável pela entrada de novos elementos e novas campanhas.

Destas funções, na nossa amostra, destacou-se claramente a função de chefe de equipa (61,54%), seguindo-se dois *backoffice*, e apenas um entrevistado para cada uma as restantes funções.

Tendo em conta o conhecimento da organização de um *call center*, sabe-se que a maioria dos profissionais são operadores, estando na base da pirâmide, seguindo-se a função de chefe de equipa. Pensado numa progressão hierárquica em pirâmide, o chefe de equipa está no segundo nível, juntamente com o *backoffice* e o auditor. No terceiro nível encontramos o supervisor (por área de negócio), podendo encontrar aqui, também, o formador.

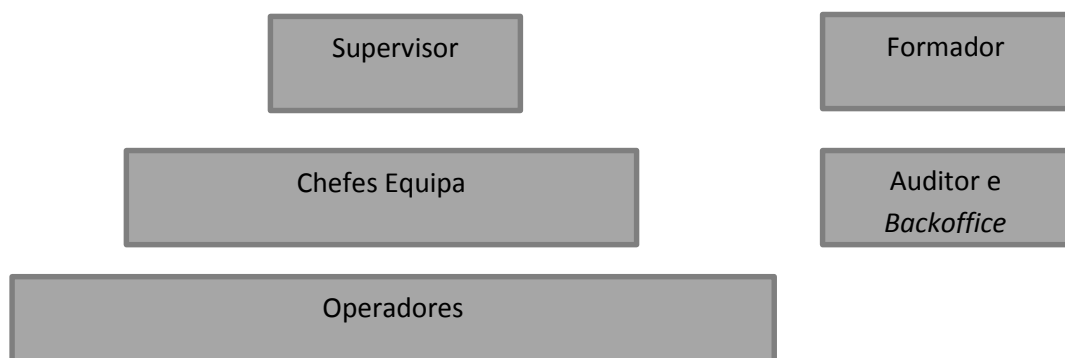


Figura 1: Exemplo da organização de um *call center*

4. Análise e discussão dos resultados

O presente estudo tem como propósito principal compreender, do ponto de vista dos trabalhadores, o que motiva os profissionais de *call center* a desenvolverem carreira numa área intitulada como o “último recurso” na empregabilidade dos jovens portugueses.

De forma a melhor compreender o fenómeno será feita uma análise de cada uma das categorias separadamente e, no final, será realizada uma análise global dos dados recolhidos, relacionando-os com a literatura estudada acerca do tema.

4.1 Escolaridade

No que diz respeito à categoria escolaridade, verifica-se que o grupo de entrevistados têm, pelo menos, o ensino secundário concluído, dos quais 2 entrevistados estão atualmente a frequentar o ensino superior e 4 têm a licenciatura ou mestrado concluído. Nenhum dos entrevistados está a estudar ou estudou na área comercial; as áreas de estudo desta amostra são educação social, direito, engenharia biomédica (ainda a frequentar), *design*, gestão (ainda a frequentar), engenharia química. A maioria dos entrevistados com o ensino secundário concluído pondera candidatar-se à universidade, mas não está para já nos seus objetivos. Todos os entrevistados disseram que não investiam, por iniciativa própria em formação, quer na área das vendas, quer na área do *call center*, mas todos tiveram formação fornecida pela empresa das telecomunicações.

Relativamente aos entrevistados que não continuaram os estudos, estes referiram principalmente dois motivos para o afastamento académico: as dificuldades financeiras da família e a dificuldade em conciliar estudos com a vida profissional.

“Não continuei os estudos por não ter possibilidades financeiras, se pudesse, na altura teria ido para engenharia, mas atualmente continuaria os estudos numa área mais ligada às pessoas.” (E10)

“... andei na faculdade, mas depois desisti, porque trabalhar e estudar é muito difícil... Foi um erro, a ideia era boa, mas tive que optar e, por isso, desisti. A minha intenção é terminar, talvez até mudar a área, mas neste momento não tenho motivação.” (E11)

No que se refere à continuação dos estudos ou ao investimento académico os entrevistados referiram não sentir necessidade de o fazer nem a nível pessoal, nem a nível profissional.

“Agora não tenho vontade. Faz sentido para formalizar daqui a uns tempos, mas agora não quero.” (E2)

“Neste momento não vejo necessidade de voltar a estudar.” (E5)

4.2 Primeira experiência profissional

Foi solicitado, a todos os entrevistados, que descrevessem a sua primeira experiência profissional, nomeadamente a idade, a função desempenhada, a duração da mesma e o motivo de saída.

Entrevistado	Idade início funções	Função	Duração	Motivo de Saída
1	20 anos	Vendedor Porta a porta	0,5 ano	Estágio da licenciatura
2	18 anos	Operador <i>Call Center</i>	1 ano	Entrada na Faculdade
3	20 anos	Investigador	3 anos	Fim financiamento
4	18 anos	Caixeiro	4,5 anos	Melhor oferta
5	19 anos	Empregado restauração	1 ano	Salário baixo, não gostava
6	18 anos	Empregado restauração	1 ano	Não gostava
7	18 anos	Design interiores	1 ano	Salário baixo
8	22 anos	Comercial	1 ano	Fim contrato
9	20 anos	Operador loja	0,5 ano	Fim contrato
10	18 anos	Empregado restauração	2 anos	Mudança residência
11	19 anos	Operador <i>Call Center</i>	3 anos	Nova Oportunidade/Cansaço da função
12	18 anos	Operador <i>Call Center</i>	1,5 anos	Cansaço da função
13	20 anos	Operador loja	1,5 anos	Fim contrato

Quadro 3: Primeira experiência profissional dos entrevistados

Na maioria dos casos (76,9%), a primeira experiência profissional não foi em *call center*, mas em áreas diferentes desde a hotelaria à construção civil, setores de empregabilidade “aberta” e de importantes variações sazonais e conjunturais da atividade económica do país. Apenas três entrevistados tiveram num *call center*, como operador, a sua primeira

experiência profissional. Podemos também verificar que cerca de metade começou a trabalhar muito jovem, com 18 anos, sendo a média de idade de início da atividade profissional de 19 anos. Os primeiros empregos desta amostra são majoritariamente empregos pouco qualificados.

“Aos 18 anos vou para um call center como operador de telecomunicações, fui à entrevista, pensava que não ia correr bem, mas resolvi tentar. Depois comecei a vender, comecei a entusiasmar-me e a ganhar dinheiro.” (E11)

“Já tinha feito alguns pequenos trabalhos em cafés e bares, durante os meses de verão, mas trabalho a sério foi num call center de apoio ao cliente ... Fui lá parar por intermédio de um amigo do meu irmão que viu um anúncio e sugeriu-me, fomos os 2, ele teve lá 2 semanas eu ainda aqui estou.” (E11)

Com esta análise pode-se verificar que os principais motivos de saída das primeiras experiências profissionais foram quer devido aos contratos de trabalho terem caducado quer porque os entrevistados procuravam um trabalho com uma remuneração mais atrativa. Refira-se a importância dos contratos precários, sobretudo nos jovens, e no trabalho em geral (Sá, 2010).

“Saí porque terminou o meu contrato de 6 meses e como terminou o verão e terminou a grande afluência de trabalho, todas as pessoas que estavam com contrato não foram renovados.” (E9)

“Saí por vários motivos, primeiro porque era um call center, por muito que se possa evoluir senti que precisava de um desafio diferente. (E12)

”Porque não me renovaram o contrato.” (E8)

“Saí porque me saturei do telemarketing, ou seja, eu acredito que se uma pessoa que tenha capacidades e que tenha consciência de que tem essas capacidades, facilmente se vai cansar de fazer vendas ao telefone, porque a confiança que se conquista olhos nos olhos é completamente diferente e depois porque percebi que no porta-a-porta trabalhava menos horas e ganhava mais dinheiro.” (E11)

“Sou uma pessoa ambiciosa e quando não me sinto valorizado e quando acho que já não há mais nada que possa fazer, eu prefiro arriscar e prefiro mudar e foi precisamente isso que aconteceu... Eu saí da confeitaria numa quarta-feira, penso eu, e na quinta-feira já estava aqui a ouvir chamadas...”. (E4)

4.3 Primeira experiência no *call center*

De forma a ficar mais perceptivo o percurso profissional dos entrevistados dentro do *call center* atual, elaborou-se este pequeno quadro resumo no que concerne à função desempenhada quando entraram no *call center*, duração da mesma, a função atual e a antiguidade na mesma.

Entrevistado	Início funções no CC	Função	Duração	Função Atual	Duração
1	2010	Operador <i>Inbound</i>	3 anos	<i>Backoffice</i>	2,5 anos
2	2013	Operador <i>Outbound</i>	1 ano	CE	1 ano
3	2011	Operador <i>Outbound</i>	2 anos	Supervisor	2 anos
4	2010	Operador <i>Outbound</i>	3 anos	CE	2 anos
5	2007	Operador <i>Inbound</i>	4,5 anos	CE	1 ano
6	2001	Operador <i>Inbound</i>	7 anos	Formador	0,5 ano
7	2012	Operador <i>Outbound</i>	2 anos	CE	1 ano
8	2014	Operador <i>Outbound</i>	0,5 ano	Auditor	1 ano
9	2013	Operador <i>Inbound</i>	0,5 ano	<i>Backoffice</i>	2,5 anos
10	2009	Operador <i>Outbound</i>	1 ano	Supervisor	3 anos
11	2012	Chefe Equipa			3 anos
12	2013	Chefe Equipa			2 anos
13	2010	Operador <i>Outbound</i>	1 ano	Chefe Equipa	3 anos

Quadro 4: Resumo da experiência dos entrevistados no *call center* atual

No que se refere à função de entrada no *call center* atual, apenas dois operadores entraram diretamente para chefe de equipa. Em ambos os casos, os entrevistados já tinham trabalhado na área das telecomunicações como operadores de *call center* (noutro *call center*), tendo ao longo das suas experiências profissionais desempenhando também funções de chefes de equipa. Os restantes entrevistados entraram no *call center* como operadores e só posteriormente passaram para outros cargos. Os motivos anunciados para a entrada nesta área são diversos, mas a maioria indica ter-se candidatado ao cargo por indicação de um amigo, ou candidatura a uma vaga anunciada publicamente, numa situação em que estavam desempregados e à procura de novo emprego.

“Tive algumas experiências, mas achava que estava a ser explorado, pois as propostas que me faziam eram baixas para um licenciado...surge assim o meu primeiro part-time em call center”. (E7)

“Estive algum tempo desempregado, até que o meu amigo A, que trabalhava aqui, mas já tinha estado comigo na linha de apoio falou-me, explicando-me que não era mundos e fundos, que era vendas... resolvi arriscar.” (E5)

“Apesar de eu tentar encontrar emprego noutras áreas, na verdade era nas telecomunicações que mais facilmente se encontrava trabalho e eu já tinha experiência. Surge então a oportunidade de integrar a empresa X como operador de call center na linha de refidelização, onde estive até 2013, sendo depois convidada a vir para aqui.” (E6)

“... uma pessoa contactou um amigo meu a dizer que havia vagas num call center, que estavam a colocar pessoas. O meu amigo informa-me e diz-me para onde enviar o meu currículo, enviei, fui à entrevista e fiquei.” (E8)

“Surge a oportunidade de vir para aqui, por convite, pois o coordenador do call center já tinha trabalhado comigo (...) conhecia o meu trabalho.” (E11)

Tal como já verificado por Roque (2013), na sua investigação, todos os entrevistados têm a sua relação contratual com uma empresa de Recursos Humanos, cujo primeiro contrato foi um contrato de formação, passando depois para contrato a termo incerto ou a termo

certo renovável automaticamente. Apenas um dos entrevistados iniciou a sua relação contratual num *call center* com recibos verdes e outro sem qualquer relação laboral.

“Trabalho cerca de 1,5 anos sem qualquer contrato de trabalho. Depois é que comecei a passar recibos verdes. Aqui tenho contrato de trabalho a termo incerto com uma empresa de recursos humanos”. (E12)

4.4 Outras funções no *call center*

Conforme já referido, a maioria dos entrevistados exercem atualmente a função de chefe de equipa. Quando questionados acerca dos motivos da mudança de categoria profissional, a maioria invoca o seu bom desempenho enquanto operador, com bons resultados ao nível das vendas, e a dedicação (“entrega”) ao trabalho. Para a maioria dos entrevistados, a mudança de categoria profissional foi entendida como uma promoção, cujos critérios para a sua escolha foram, essencialmente, os resultados alcançados enquanto operadores. Os entrevistados que não partilham desta opinião relatam que a mudança de categoria foi um aproveitar das suas competências que iam para além da capacidade de vender.

“Consideram que eu tinha potencial... mas mais do que as competências é a entrega que dou aos projetos em que me envolvo.” (E13)

“Foi um convite repentino, falaram comigo para saber se eu tinha disponibilidade de aceitar uma nova proposta.” (E10)

“Depois de um ano na função de operador, queria mais e achei que tinha capacidades para o fazer, ambicionei então a função de chefe de equipa e consegui.” (E7)

“Entretanto esta equipa cresce e o chefe de equipa não consegue dar resposta à operação e a tudo que lhe é solicitado e eu surjo como um pivot para ajudar na operação enquanto ele desempenha o restante trabalho. Entretanto ele começa-me a ensinar também a outra parte e eu comecei a ganhar o gosto de gerir pessoas, ensiná-las, gerir a equipa, os seus

números. Perceber que aqueles números têm uma explicação, perceber porque sobe a venda hora, porque quebra, porque é que em determinado horário há uma quebra de venda. Ou seja, porque é que as coisas acontecem, não é só vender é compreender toda a dinâmica, é moldar as pessoas à tua feição, é fazer um espelho de ti e ensiná-las a fazer o que tu queres. E assim, fui aprendendo e fui crescendo, sempre que o chefe não estava, ia de férias ou assim, era eu que assumia, fazia os relatórios, etc. Aprendi muito com ele. Eu passo a chefe de equipa por uma questão de necessidade, porque o atual chefe, vai para outro desafio e fica o lugar dele vago, como eu já estava habituada a desempenhar esta função, fiquei com esta função. O motivo pelo qual me escolheram, acho que foi a necessidade, por um lado, e por outro, porque a pessoa de ligação à empresa de telecomunicações gostava de mim. A empresa de RH deu alguma força argumentando, que se existia na equipa uma pessoa capaz de desempenhar esta função, porque não aproveitá-la? Mas olhando para o global do que se tem passado aqui, acho que é um misto de interesse de ambas as empresas. Acho que as empresas de RH têm sido apologistas de aproveitar as pessoas que já cá trabalham.” (E3)

“A empresa estava a crescer e como eu já era o pivot, penso que o meu chefe me tenha sugerido à responsável do negócio. Aceitei muito bem o projeto, era novo, era diferente do que eu já fazia diariamente e fiquei muito contente.” (E5)

“Surge a oportunidade de começar a ajudar um chefe de equipa (chamam-nos pivot), ajudava basicamente na audição de chamadas, etc., entretanto o negócio cresceu e quando dei conta já era chefe de equipa e ainda cá estou.” (E4)

“Convidaram-me para chefiar uma equipa, na verdade o negócio já existia, mas como estava a correr mal, queriam alguém que pudesse voltar a por o negócio a ter sucesso. A ideia era com pessoas novas colocar o projeto a funcionar novamente. As condições eram atrativas, pois apesar do salário base ser inferior, as comissões eram muito aliciantes. Se corresse bem poderia ganhar muito mais dinheiro. Assim, aceitei o desafio. Já cá estou há mais de 2,5 anos, quase 3 anos.” (E11)

“Surge a oportunidade de vir temporariamente ajudar no backoffice e eu vim e acabei por ficar, onde me mantenho até agora.” (E9)

“Trabalhava aqui uma pessoa que me conhecia do call center e enquanto comercial porta a porta. Quando este call center teve de recrutar chefes de equipa falou comigo e eu candidatei-me e fiquei com a vaga de Chefe de Equipa. Estou aqui há quase 2 anos com contrato de trabalho.” (E11)

“Fui convocado para uma reunião, onde me disseram que o meu desempenho como operador era bom a nível comportamental, era exemplar, mas a nível comercial o meu desempenho não era tão bom. Então ou eu melhorava o meu desempenho a nível comercial ou teriam de ponderar a minha continuidade na empresa. No entanto, informaram-me que tinham uma vaga para esta função, foi na altura em que houve uma expansão na equipa, e por isso a função de auditoria de chamadas não poderia estar apenas nas responsabilidades dos chefes de equipa, era necessário ter uma pessoa a desempenhar esta função. Fizeram-me esta proposta e eu aceitei logo.” (E8)

“Entrei em 2013 com part-time de 4 horas a vender, depois passei para 8 horas, já mudei várias vezes de equipa, na promoção de outros produtos, comecei depois a ser pivot do meu chefe de equipa e ao final de 1,5 anos fui convidado a passar a chefe de equipa...” (E5)

“Houve a oportunidade de integrar aqui esta equipa como supervisora, que aceitei logo, porque era um desafio e eu não tinha nada a perder. Era uma experiência nova e uma progressão de carreira. Depois chegaram à conclusão que eu não tinha perfil para supervisão e então convidaram-me para integrar a equipa de backoffice, que na altura não tinha ninguém. Esta foi uma equipa criada de novo, de raiz, e ninguém tinha conhecimentos da marca e à medida que as coisas foram andando, foi havendo sempre necessidade de colmatar necessidades. No fundo, tapar buracos. Uma das lacunas era precisamente na área da formação. Eu não tenho formação nenhuma para dar formação, nem conhecimentos, mas como tenho bastante experiência relativamente aos produtos, dei por mim a dar formação para novos operadores e sempre que era preciso ia dar formação. Deste modo, as minhas funções aqui foram sempre mudando, de acordo com as necessidades... A determinada altura eu já estava a desempenhar funções como backoffice, dava formação, fazia trabalho administrativo... tudo o que era a parte aliada aos recursos humanos, fazia a ponte entre a empresa de RH e os pessoas que cá trabalhavam, folhas de horas, contratos, etc.” (E6)

4.4.1 Função desempenhada

Em relação à função desempenhada atualmente no *call center* e ao motivo que leva os entrevistados a continuarem no *call center*, as respostas indicam-nos a existência de um bom espírito de equipa, onde todos se dão bem, sendo relatado também como importante motivo de permanência a remuneração atrativa face ao mercado de trabalho existente em Portugal.

“Sou bem remunerado e por isso vou-me mantendo, mas acima de tudo por causa do ambiente de trabalho que é excecional. Eu sou daquele tipo de pessoas que considera mais importante o ambiente de trabalho do que o salário e na verdade aqui os dois eram bons.” (E5)

“Fascina-me o facto de depender só de mim para ganhar dinheiro... foi aí que percebi que tinha de continuar a trabalhar nesta área.” (E10)

“Conseguia trabalhar 3/4horas, das 18 às 21/22h e conseguia ganhar um ordenado já com 4 dígitos... para quem tinha 19/20 anos era muito bom, pagava a faculdade e as minhas coisas. É daqui que vem o meu fascínio pela área das telecomunicações e das vendas. À medida que o tempo foi passando comecei a apostar mais na área comercial.” (E11)

“Eu gosto do contacto com as pessoas e com o próprio cliente.” (E10)

“Acima de tudo, eu não me considero um Chefe de Equipa, eu considero que sou mais um elemento da equipa que estou ali para ajudar e contribuir para o sucesso da equipa, ou seja eu dependo deles, eles dependem de mim.” (E10)

“Vamos criando laços, por muito que se diga que não se deve misturar relações pessoais com profissionais, na verdade eu considero “as minhas pessoas” (refere-se aos seus operadores) como meus amigos.” (E13)

*“Chegou a um ponto que o *call center* se tornou um vício, claro que com momentos bons outros menos bons.”* (E7)

“É uma experiência que me permitiu fazer de tudo aqui dentro, deram-me uma margem de liberdade brutal... já fiz de tudo e tive o peso da responsabilidade das minhas decisões... o know how tem sido excelente. A minha motivação é dar resposta a um desafio que é constante, pois tenho que lutar todos os dias e o facto de hoje correr bem, não significa que amanhã continue a correr. Sei fazer as coisas, mas isso não significa que se não trabalhar as coisas se fazem sem mim. Acho que tenho um papel fundamental na equipa de trabalho, acho que não inventei a roda, mas como construí a equipa à minha imagem acho que precisam de mim.” (E11)

“ O que mais me alicia? Talvez o facto de trabalhar com pessoas, pois apanhamos todo o tipo de pessoas, com todo o tipo de feitios e de manias, e isso para mim também é bom, é desafiante diariamente. Aqui não há monotonia, nem rotinas em demasia, as coisas mudam com muita frequência.” (E4)

“Entretanto tive o salto na carreira... Sou uma pessoa assídua e pontual, sabia aquilo que fazia, era responsável, tinha números, vendia bem, tinha sentido de responsabilidade e as pessoas decidiram apostar em mim. Acho que um bocadinho pelos números, pela responsabilidade, pela pessoa que sou, pelo estilo de liderança que tenho, por aí... proporem-te uma responsabilidade enorme que é ser chefe de alguém, mais responsabilidades a nível da empresa em si, ou seja, não tenho que fazer as minhas vendas e às 14 horas ir-me embora, tenho de gerir uma equipa e ensinar os outros a vender. Tanta coisa, mas foi bom. É o reconhecimento do meu trabalho e realização pessoal. Embora isto não seja o meu emprego de sonho... Agora estou muito feliz.” (E2)

Numa perspetiva global, os entrevistados gostam das funções que desempenham e do local onde estão a trabalhar, chegando mesmo a estabelecer relações de amizade com os colegas de trabalho.

“Enquanto me sentir bem e valorizado invisto em saber um pouco mais e dedico-me. Quando as coisas não forem assim, não tenho medo de sair e começar tudo de novo...” (E4)

“Neste momento estou a trabalhar menos a parte administrativa, a própria empresa pretende que eu esteja mais dedicada à parte da formação e qualidade, mas ainda não sei bem como vai ser no futuro, mas gosto do que faço.” (E6)

4.4.2 Formação promovida pelo *call center*

Todos os entrevistados relataram que, antes de iniciarem funções, frequentaram formação. A formação que vai sendo desenvolvida no *call center* não é, geralmente, uma formação formal, mas os entrevistados consideram fundamental a sua existência para os bons resultados que atingem.

“Quando entrei fiz a formação toda como fizeram os operadores, achei que era melhor assim, cheguei a fazer chamadas e vendas, depois ainda fui uns dias para a rua acompanhar os comerciais. Na altura não compreendia muito bem o motivo de me estarem a fazer passar por tanta formação, já que eu já tinha experiência, mas hoje em dia considero que foi muito importante pois permite-me compreender bem toda a dinâmica da estrutura e de cada uma das funções que eu tenho de gerir. Sei qual é o trabalho de todos.” (E11)

4.4.3 Salário

De acordo com os entrevistados, os salários só são diferenciados através do sistema de prémios e de complementos de função, também variáveis. O salário-base corresponde ao salário mínimo nacional para um trabalhador a *full-time*, quer seja operador, auditor, *backoffice* ou chefe de equipa. A exceção está nos salários base dos supervisores e formadores que são um pouco mais elevados.

A maioria dos entrevistados considera que o aumento da remuneração, não foi proporcional ao crescer das responsabilidades, chegando mesmo um dos entrevistados a verbalizar que ganhava mais enquanto operador, pois vendia muito.

“Nunca tenho um vencimento fixo, por causa das vendas. Mas em termos médios acho que estou bem, tendo em conta o panorama nacional... O valor que ganho depende, há meses em que compensa a nível monetário ser chefe de equipa, mas há outros em que não. Pois como operador em 4 horas eu poderia ganhar até 1400€ e em 8 horas como

chefe de equipa com o dobro das responsabilidades posso tirar 1100€. Enquanto que no mês a seguir pode ser o contrário. Como operador cheguei a ganhar num mês 600€ e no seguinte 1300€, mas só dependia de mim. Como chefe de equipa não é bem assim, claro que se a equipa não vender em parte a culpa é minha e não estou a fazer um bom trabalho, mas há outras variáveis que não dependem da minha capacidade como vendedor u chefe de equipa.” (E2)

Foi relatado pela maioria dos entrevistados, que o vencimento médio do operador era inferior ao vencimento atual (seja qual for a função desempenhada). Verifica-se, como seria expectável, que a função de supervisor é a melhor remunerada, seguida da função de chefe de equipa.

“Posso acrescentar que face a outras áreas profissionais não me posso queixar. Posso considerar que este é um dos motivos que me liga à área, pois faço o que gosto e sou recompensado por isso, sou recompensado por aquilo que faço. Se faço bem ganho bem se faço mal ganho pouco.” (E7)

“Fui sendo recompensada à medida que fui crescendo. Claro que a compensação salarial não foi imediata, como operadora temos um vencimento base e depois as comissões, como chefe de equipa é diferente, mas ao final de algum tempo houve compensação salarial. Também com esforço e trabalho da minha parte.” (E3)

“Quando passei de operador para chefe, passei a ganhar mais e esse também foi um dos motivos que me levou a aceitar estas novas funções.” (E5)

“Quando passei para chefe de equipa houve um aumento significativo. Claro que depende dos meus objetivos ... Sendo realistas e tendo em conta o que se passa no nosso país, acho que estou muito bem, não me posso queixar, tirando um mês ou outro que estive um pouco mais fraco.” (E4)

“Cerca de 800€, mas tem um prémio de desempenho associado, ou seja, mantenho uma componente variável. Como operadora ganhava cerca de 600€, já com comissões.” (E9)

“Não considero que tenha tido aumento salarial, ficou mais ou menos ela por ela. Ou seja não passei a ganhar mais, mas também não ganho menos.” (E8)

4.5 Família

Conforme abordado anteriormente, apenas 3 entrevistados estão casados ou em união de facto. Destes um está a aguardar a chegada do primeiro filho, outro afirma querer constituir família, embora ainda seja cedo, e o terceiro afirma para já não fazer parte dos seus planos ter filhos. O único operador com filhos afirmou que foi pela família que veio para o *call center*, deixando o emprego que tinha há aproximadamente 14 anos.

É interessante verificar que, dos entrevistados, apenas 1 colaborador tem filhos, existindo um segundo a aguardar a chegada do primeiro filho. A maioria dos entrevistados são solteiros, residindo sozinhos ou com os pais. Deste modo não conseguimos aprofundar mais esta categoria, já que todos os candidatos indicaram como importante a conciliação família/trabalho, mas encontram-se a residir sozinhos ou com os pais.

Este facto vai ao encontro dos dados que têm sido avançados e bastante debatidos na comunicação social e que são do conhecimento do público em geral e dos investigadores, que em Portugal os jovens iniciam o projeto familiar cada vez mais tarde e contam com a importante solidariedade familiar e das redes sociais informais para lidar com a crise. Neste sentido, e de acordo com Sá (2010), a precariedade económica e social faz parte de muitas famílias portuguesas, onde o trabalho precário está associado à instabilidade de programar o futuro, principalmente para os jovens que ficam até mais tarde em casa dos pais; incapacidade da família fazer face às despesas diárias; e alterações constantes dos horários de trabalho e da relação entre o trabalho e o desemprego. Em Portugal, de acordo com Rebelo (2004), são as mulheres, os jovens, os idosos, os trabalhadores com baixa escolaridade e os licenciados que estão mais vulneráveis à precariedade laboral.

“O Z. era meu amigo e ele arranhou-me aqui um part-time. Basicamente falou-me o que se fazia num call center, o que se poderia ganhar. Ao fim ao cabo eu já estava casado, já tinha uma casa, uma filha e esta foi a primeira coisa que me apareceu com perspetivas de ganhar dinheiro e eu aproveitei logo, no dia a seguir. Foi uma mudança radical.”
(E4)

4.6 Perspetivas futuras

Relativamente às perspetivas futuras dos entrevistados, as opiniões dividem-se em dois tipos. Uma parte dos entrevistados indica pretender continuar a trabalhar na área das telecomunicações, mas não necessariamente em *call center*, porque gostam do que fazem. Outros dizem que não pretendem continuar na área a longo prazo, almejando uma oportunidade na sua área de formação.

“Imagino-me a continuar aqui, mas a fazer algo mais do que aquilo que faço, até porque não gosto de andar para trás, gosto é de andar para a frente... Não sou uma pessoa conformada, sou uma pessoa ambiciosa, gosto de aprender e por isso costumo dizer que quero ver se não fico por aqui.” (E4)

“Quem trabalha nas vendas pode projetar o futuro, mas sem o conforto de poder dizer que vou ficar nesta empresa mais 10 ou 15 anos, nesta área isto não existe, porque um vendedor hoje está aqui e está bem, mas amanhã pode já não estar, depende muito. Tenho consciência das minhas capacidades, sei mais ou menos o nível de rentabilidade que preciso por mês e já não penso como um jovem de 20 anos. Tenho 30 e quero ter a minha casa e a minha família e uma vida, por isso o futuro a Deus pertence. Mas imagino-me a continuar a trabalhar na área das telecomunicações, muito dificilmente irei para outra área, mas o que pode acontecer é deixar as telecomunicações, mas manter-me na área comercial.” (E12)

“Eu tenho um objetivo em mente, que é começar a vender um produto que faça menos vendas por mês, mas que tenha maior rentabilidade, tipo vender casas... imagino-me a vender um produto com alta taxa de rentabilidade ou a continuar nas telecomunicações. Mas não tenho medo nenhum do futuro, sou aventureiro e gosto de novos desafios. Hoje em dia não podemos ter nada como garantido, já não há empregos para a vida e um comercial também tem de ser assim, para todos os dias continuar a trabalhar mais e melhor e conseguir atingir os seus objetivos. Eu tenho uma situação estável, mas não relaxo.” (E11)

*“Pretendo no futuro trabalhar na minha área novamente. Devido à instabilidade de mercado, não largava neste momento o *call center* por qualquer coisa, muito*

difícilmente, só com alguma coisa certa, muito certa na minha área. Porque os dias não estão fáceis e a nível de condições de trabalho nós aqui não estamos mal, mesmo, eles são certos connosco, pagam-nos a tempo e horas, os nossos direitos, existe uma relação de muita proximidade, qualquer coisa que precisemos, desde que façamos o nosso trabalho, eles são muito corretos connosco, se precisarmos de trocar horário, folgas, chegar mais tarde... eu costumo dizer que nós aqui estamos muito mal habituados. Apesar de não ser o trabalho ideal, de sonho, não foi para isto que estudei, não é isto que eu quero... mas vejo coisas muito piores e na minha área já tive experiências muito piores. Não acho que esteja nada mal. Claro que quero trabalhar na minha área! Não vejo o call center como um futuro a longo prazo.” (E1)

“Não sei, se calhar por nunca ter tido aquela ideia específica de querer determinada função, hoje não tenho nada em mente em relação ao futuro. Hoje estou aqui um bocado por acaso, fruto das oportunidades, por isso não sei o que o futuro me vai reservar.” (E11)

“Espero conseguir arranjar algum trabalho numa das minhas áreas.” (E9)

“Sinceramente, se as coisas se mantiverem assim, prefiro ficar como estou, cumprir os meus objetivos mensais, ter as minhas pessoas e continuar a divertir-me.” (E10)

“Curto prazo é claramente continuar aqui, mas a médio / longo prazo não sei, logo se verá... É viver um dia de cada vez, não considero que este seja um trabalho incerto, é mais incerto para os operadores, mas não sabemos o dia de amanhã e no mundo das vendas sempre me disseram que passas de bestial a besta num piscar de olho. Ou seja, podes ser a melhor pessoa do mundo, mas se não venderes deixas de ser uma mais valia para a empresa. Neste momento estou realizado. Não me imagino daqui a 20 anos como chefe de equipa. Imagino-me na área das vendas, mas não em call center. Não deverá ser no call center, deverá ser sair daqui, não sei ao certo o quê, nem para que área. Mas se com 26 anos sou chefe de equipa, aos 40 não devo estar aqui. Claro que se eu aos 26 anos fosse médico, provavelmente aos 40 seria médico, mas nesta área, não é assim...” (E2)

“Claro que não me quero descurar da minha área de formação, mas devido a certas limitações e à minha personalidade, não tenho arriscado... Daqui a 10 anos, gostava de

ter um trabalho onde me sentisse realizado, até porque neste momento tenho experiência em 2 áreas, uma criativa, outra que é tudo menos criativa, tem uma parte mais psicológica e de stress. Pretendo algo que não me prendesse à rotina do dia-a-dia, pois não sou aquele tipo de pessoa que goste de rotina, eu gosto de quebrar a rotina e se for preciso ir para algum sítio durante 3 dias ou 1 semana vou com prazer. Independentemente disso quero é sentir-me realizado e satisfeito com aquilo que estou a fazer. Até porque sou muito metódico naquilo que faço, tento sempre, quase que chegar à perfeição no que faço, sou perfeccionista e às vezes por causa disso nem sempre consigo entender o ponto de vista das outras pessoas, mas procuro sempre dar o meu melhor.” (E7)

“Crescer e ir subindo degraus. Se me perguntares se é isto que vais fazer a vida toda, não sei. Mas talvez me mantenha ligada aos call centers, com outros desafios.” (E3)

“Neste momento não me imagino a sair daqui, mas confesso que já tenho aqui um bichinho que pretende expandir, pretende procurar novos desafios. Até porque a minha experiência foi sendo sempre um pouco atribulada, pois não tenho ficado muito tempo com as mesmas funções, na verdade vão-me solicitando novas coisas que eu vou fazendo, aprendendo e assim, vou procurando mais. Parece-me que já preciso de mais alguma mudança. Mas imagino-me na área das telecomunicações, pois não tenho formação noutra área, nem experiência. Claro que idealmente gostaria de me direccionar para um serviço mais administrativo. Podendo ser nas telecomunicações ou não. E identifico-me mais estar atrás do que a falar diretamente com o cliente. Nesta área as coisas mudam muito rápido, o que é hoje, nesta área, já não é amanhã. No fundo eu acho que me vou mantendo aqui, porque gosto e também porque não tive outras oportunidades...” (E6)

“A curto prazo não tenho projetos, porque gosto do que faço e onde o faço, por isso não me vejo a sair. A longo prazo quero se patrão.” (E5)

“Se eu visse a possibilidade de progressão, não me importaria de continuar aqui, porque gosto do que faço e não me importava nada de subir mais um bocadinho, no entanto sabemos que hoje em dia não é fácil subir nestas empresas, porque os chefes já lá estão, é difícil ocupar estes postos.” (E5)

“Pretendo ter um negócio próprio relacionado com a minha área, pois não vejo muito futuro em trabalhar para outros nesta área, pois por um lado o mercado não oferece muitas oportunidades e por outro acho que teria de abdicar muito para entrar por isso.”
(E8)

4.7 Carreira profissional

No que concerne à definição de carreira profissional, tal como verificado na pesquisa bibliográfica realizada, para a maioria dos entrevistados não é uma definição fácil. É possível analisar, em cada uma das respostas, aspetos únicos e individuais onde a experiência profissional contribui grandemente para a noção de carreira profissional. Não obstante, também se verificam alguns pontos em comum, ressaltando a ideia transversal de que associados à definição de carreira se encontram conceitos como progressão (hierárquica ou de responsabilidades/tarefas) e aumento salarial, conforme Dutra (1996), defende, em que a carreira consiste numa sequência de fases com atribuição de maiores responsabilidades aos trabalhadores. Ao longo deste “caminho” individual cada ser humano vai adquirindo experiência e competências que lhe permitem esta progressão (Dutra, 1996).

Alguns dos entrevistados têm uma visão de carreira mais tradicional (Wilensky, 1961 *in* Cunha *et al.*, 2012) definindo-a como *“subir patamares... começar de baixo”* (E13 e E10), *“progredir”* (E2, E5 e E9), referindo-se à existência de uma progressão hierárquica, onde os trabalhadores vão desenvolvendo tarefas mais complexas e com maior responsabilidade. Deste modo, e tal como indicado por Terenas (2012), a carreira profissional é entendida como um processo complexo de desenvolvimento ao longo da vida de um indivíduo, onde a aprendizagem tem um papel preponderante *“é aprender todos os dias e trabalhar para ser melhor...”* (E4).

O entrevistado E9 com o seu relato de carreira profissional *“... tem dois fatores muito importantes, bem-estar ... e ... melhores condições”* e E11 *“... será desde o primeiro dia em que tive uma atividade que se possa considerar trabalho ... é a minha bagagem”*,

encaminha a sua visão para a possibilidade da gestão de carreira ser feita pelo indivíduo, através da aquisição de estratégias que lhe permite construir carreira procurando o bem-estar e o desenvolvimento pessoal (Greenhaus e Callanan, 1994; Kossek *et al.*, 1998 *in* Ferreira, 2007; Hall, 1991 e 1996; Hall e Mirvis, 1995; Hall e Moss, 1998 *in* Castanheira e Caetano, 1999; Cunha *et al.*, 2012).

Alguns dos entrevistados deixaram claro, nos seus relatos, a possibilidade da carreira profissional não ocorrer numa única organização ou área profissional, indo ao encontro da definição de carreira sem fronteiras ou *boundaryless career* (Arthur e Rousseau, 1996a e 1996b *in* Ferreira, 2007; Cunha *et al.*, 2012), “... podendo ser numa só empresa ou dentro de uma área em várias empresas” (E8).

“Carreira é nós passarmos por todos os patamares de uma organização e não entrar diretamente para um cargo muito alto, para quando chegarmos lá em cima sabermos o que passam os colaboradores da base, é preciso começar por baixo e podermos perceber as funções todas.” (E13)

“Defino carreira profissional como uma escada que temos de ir subindo e que temos de passar por todos os degraus. Por isso se estás em cima, mas nunca estiveste no patamar inferior, nunca vais perceber o que é que aquela pessoa está a passar, qual o motivo de por exemplo estar a chorar e o que é preciso dizer/fazer para a ajudar a ultrapassar a fase má e dar-lhe essa oportunidade de ultrapassar essa fase má e poder tentar subir mais um degrau. Acho que é muito importante conhecer “as dores” daquelas pessoas, é importante conhecê-las, saber que têm família e/ou filhos e por isso poder-lhe dizer que se fizer mais esta venda vai poder comprar mais isto para o filho.” (E10)

“O meu conceito pode ser diferente do teu, ou do de outras pessoas, mas acredito que carreira profissional será desde o primeiro dia em que eu tive uma atividade que se possa considerar trabalho, no meu caso, desde o primeiro café que tirei e servi a um cliente até aos dias de hoje que chefiou uma equipa, tudo o que fiz e as pessoas com que trabalhei, as várias funções que desempenhei, tudo isso é a minha carreira, é a minha bagagem, é o que me faz melhor ou pior profissional numa determinada área, eu acredito que carreira é isso. Ou seja, é tudo o que é desenvolvido enquanto ser humano.” (E11)

“Carreira profissional é ... é progredir.” (E2)

“Carreira profissional depende do que a pessoa quer, isto é, acho que antes de haver carreira é preciso perceber o que é a carreira em si... Para mim é conseguir fazer uma coisa que me dê alento para trabalhar, um desafio, uma coisa que me obrigue a ir para lugares onde nunca estive, fazer coisas novas. Há 2 formas de ver a vida profissional ou uma pessoa vive para trabalhar ou trabalha para viver, eu acho que estou na 2ª opção, isto passado 10 anos, é assim que me vejo. Não estou disposto a tudo para progredir na carreira, mas quero muito continuar a evoluir de acordo com as minhas competências, mas para isso temos de estar bem a nível pessoal. Pois para estarmos bem no trabalho temos de estar bem a nível pessoal e felizes com o que fazemos.” (E12)

“Carreira profissional é o nosso percurso de realização pessoal, é um caminho que se faz caminhando.” (E7)

“É poder ascender na carreira, é poder fazermos o que gostamos, ganhar melhor, obviamente também, mas acima de tudo fazer o que gostamos. É subir na carreira, para um posto superior. É poder inovar.” (E1)

“Para mim uma carreira profissional seria ter um bom desempenho profissional que leva a um aumento de funções e também de ordenado. Creio que seria isso. Podendo ser numa só empresa ou dentro de uma área em várias empresas. No fundo será o aumento de responsabilidade e salário.” (E8)

“Acho que é trabalhar todos os dias, aprender cada vez mais, e subir passo a passo. Não tenho medo de trabalhar, quando vim para cá não sabia fazer chamadas, nunca tinha feito uma venda por telefone na vida, mas acho que carreira é mesmo isto, é aprender todos os dias e trabalhar para ser melhor todos os dias...” (E4)

“Na minha perspetiva carreira profissional tem dois fatores muito importantes, primeiro bem-estar, é o mais importante, e cada vez melhores condições. Carreira profissional é evoluir, evoluir, evoluir, independentemente do sítio ou empresa.” (E9)

“É fazer aquilo que gosto e ser recompensada por isso, também pelo reconhecimento. Eu acho que no local onde trabalho, as pessoas reconhecem o valor das pessoas, mas não nos podemos esquecer que negócios são negócios, e nem sempre as coisas me correram bem...” (E3)

“É a progressão que temos no nosso trabalho, é o que vamos fazendo na empresa e o que vamos aprendendo. Ou seja, com o tempo vamos aprendendo mais e depois vamos progredindo.” (E5)

“Não tenho uma palavra, não é fácil, porque eu exerço várias funções e por isso tenho alguma dificuldade em definir claramente o que para mim é carreira profissional.” (E6)

Tal como para Cunha et al. (2012), carreira “...é tudo o que é desenvolvimento enquanto ser humano” (E11), “... temos de estar bem a nível pessoal e felizes com o que fazemos” (E12), “...é o nosso percurso de realização pessoal” (E7). Torna-se claro que para existir uma carreira de sucesso e se poder evoluir profissionalmente, os trabalhadores têm de fazer o que gostam e sentir-se realizados, quer pessoal quer profissionalmente, pois a carreira engloba todas as áreas da vida do indivíduo.

5. Considerações finais

Verifica-se, em Portugal, uma taxa de desemprego jovem elevado, os jovens têm-se deparado com empregos precários e atípicos, contratos de trabalho temporário e desemprego, demonstrando uma grande dificuldade em ingressar no mercado de trabalho, principalmente para os jovens mais qualificados. Estamos perante gerações de trabalhadores, muitos dos quais qualificados, com trabalhos desqualificados e desvalorizados socialmente, com menores direitos profissionais que as gerações anteriores, mas com maior capacidade de resistência à precariedade (Louça, 2012). Nesta perspetiva de precariedade laboral, os *call centers* têm surgido como importantes nichos de emprego para os jovens portugueses, verificando-se, através das entrevistas realizadas, que os motivos de entrada destes trabalhadores se deveu, maioritariamente, à falta de oportunidades noutras áreas e que a progressão de carreira resulta do seu bom desempenho enquanto operadores.

De acordo com Bono e Bulloni (2008), os *call centers* são cada vez mais usados para satisfazer determinados aspetos da relação com os seus clientes. Deste modo, as tarefas desenvolvidas num *call center* são cada vez mais amplas e complexas. Apesar da função de operador de *call center* não exigir qualificações particulares, os entrevistados acreditam que os seus estudos permitiram-lhes desenvolver as funções atuais com sucesso, conseguindo evoluir profissionalmente.

Tal como nos indicam as investigações de Bono (2000) e Roque (2013), a maioria dos trabalhadores de *call center* são jovens à procura do primeiro emprego ou estudantes universitários, apesar de existirem cada vez mais operadores que mantêm esta atividade por vários anos. Muitos destes jovens tiveram necessidade de “ajudar a família” (mesmo que para financiar os seus estudos) (Bono e Bulloni, 2008), verificando-se, também nesta investigação, que muitos ainda coabitam com os progenitores. Apesar disso, alguns, e com o progredir na carreira, emanciparam-se e já residem sozinhos ou com companheiro(a), tornando-se independentes dos seus progenitores. Através do nosso estudo, pode-se, também, verificar que alguns dos entrevistados estão a conciliar trabalho com estudos, mas para outros foi num *call center* que tiveram a sua primeira atividade profissional. O entrevistado que está no *call center* há menos tempo tem mais de um ano

de antiguidade e o entrevistado que está na área há mais tempo tem 14 anos de antiguidade, mas, em média, os entrevistados estão no *call center* há 4 anos.

Pode-se afirmar que a vida profissional tem um lugar importante na vida destes jovens entrevistados, tal como indicado no estudo de Santos e Marques (2006), Roque (2013) e Bono e Bulloni (2008), pois consideram ter uma relação contratual estável (apesar do contrato de trabalho ser com empresas de Recursos Humanos), associada à obtenção de um salário mensal “aceitável” para as condições atuais do país e a um bom ambiente de trabalho. Apesar disso, alguns dos entrevistados ambicionam conseguir trabalhar na sua área de formação e, numa perspetiva a longo prazo, praticamente nenhum se imagina a continuar a trabalhar em *call center*. Tal como indicado no estudo de Santos e Marques (2006), a probabilidade sentida pelos entrevistados de progressão de carreira é pouco provável, considerando que, se não atingirem os objetivos propostos, é muito provável que sejam dispensados pelas entidades empregadoras.

De acordo com o estudo de Louça (2012), os operadores de *call center* têm poucas expectativas de uma carreira prolongada no *call center*, no entanto o mesmo não se passa no caso dos colaboradores a desenvolver trabalho de chefia, uma vez que estes, normalmente gostam do seu trabalho e alguns ainda mantêm a esperança de poder vir a continuar a progredir na empresa. Uma vez que não foram realizadas entrevistas a operadores, não temos dados que nos permitam confirmar a parte inicial desta afirmação, contudo é de referir que os entrevistados relatam alguma relutância na continuação da ascensão da carreira no *call center*.

Relativamente às condições salariais, tal como indicado no estudo de Bono e Bulloni (2008), todos os entrevistados têm uma remuneração fixa associada a uma componente variável (comissões). Para além disto, também se verificou nesta análise que a maioria dos entrevistados está satisfeita com a sua remuneração. No que concerne ao contrato de trabalho verifica-se que todos os entrevistados possuem um contrato de trabalho a termo incerto ou a termo indeterminado. Em ambos os casos, o contrato de trabalho não é com a empresa de telecomunicações, mas com empresas de recursos humanos, tal como nos indicam os estudos de Santos e Marques (2006) e de Kovács (2005). Não se verificou, nesta amostra, qualquer desconforto pelo facto dos entrevistados não terem a sua relação contratual com a empresa de telecomunicações.

Contrariamente ao indicado no estudo de Bono e Bulloni (2008), estes entrevistados não exprimem sentimento de instabilidade, insegurança e insatisfação laboral. Não obstante, alguns entrevistados, principalmente os licenciados, indicam que a longo prazo não pretendem continuar no *call center*, tendo esperança de ingressar no mercado de trabalho relacionado com os seus desenvolvimentos académicos, mas ressalvam que, não sabendo o que o futuro lhes reserva, esta será sempre uma área onde gostam de trabalhar e na qual, até agora, demonstram ter sucesso.

Tal como verificado por Santos e Marques (2006), e contrariamente ao observado por Bono e Bulloni (2008), os entrevistados experienciam companheirismo e solidariedade para com os colegas de trabalho, verificando-se a construção e existência de vínculos sociais e laborais. Também se pode inferir o indicado no estudo de Santos e Marques (2006), ou seja, a maioria dos entrevistados sentem-se satisfeitos com o seu trabalho e consideram desenvolver relações de amizade com colegas.

Tal como descrito por Kovács e Castillo (1998), este estudo demonstrou, que toda a operação do *call center* é controlada informaticamente de modo a obter os melhores resultados possíveis, tornando a produção bastante flexível, automatizada e possuidora de serviços standardizados para empresas subcontratadas.

Podemos concluir que, tal como indicado por Triper e Dubar (1998 *in* Roque 2013), a existência de um emprego estável com carreira profissional garantida é cada vez mais uma utopia num mercado de trabalho que ainda não se adaptou à tendência crescente de licenciados (Bono, 2000) e onde os jovens têm consciência que as suas condições laborais não são as ideais, procurando a sobrevivência em áreas que nada têm a ver com a sua formação. Verifica-se que a organização do trabalho de um *call center* é capaz de se adaptar a múltiplas situações. Deste modo, a precariedade imposta pela flexibilidade das relações laborais pode ser entendida como uma vantagem pelos próprios trabalhadores, pois podem compatibilizar o trabalho (part-time e/ou horários flexíveis) com outros empregos ou projetos pessoais (incluindo estudos). Ou, ainda, porque as expectativas de progressão na carreira justificam a disponibilidade permanente e dedicação ao trabalho, para além dos horários e tipo de contrato (Louça, 2012). Os *call centers* têm sido uma forma mais facilitada de ingresso no mercado de trabalho, cujos vínculos se pretendiam

temporários, mas que, no entanto, se estão a tornar duradouros e onde alguns dos operadores têm vindo a fazer carreira (Roque, 2013).

Observa-se, nos relatos dos entrevistados, que o desenvolvimento de uma carreira nesta área de trabalho, apesar do *call center* não oferecer qualquer garantia futura (emprego de “passagem”, ou “transitório”), não é fruto do acaso, mas de um aproveitamento por parte da empresa das competências dos seus trabalhadores e, por outro prisma, de “aproveitamento” por parte dos trabalhadores desta oferta de trabalho “aberta”, numa altura em que a oferta de emprego escasseia... Deste modo, e de acordo com Minarelli (1995), o indivíduo deve, na gestão da sua carreira, analisar as suas competências e também o mercado da empresa, e depois identificar onde quer ou pode chegar e qual a meta que se propõe atingir, tendo em vista a realização pessoal e não apenas financeira ou hierárquica. Deve-se conquistar a “empregabilidade vitalícia”, não o “emprego vitalício”, isto é, ser um profissional preparado para novos desafios. Mesmo que no futuro os entrevistados não continuem no *call center* atual, as experiências adquiridas, a “bagagem adquirida” vai, juntamente com outros fatores (pessoais e sociais), desencadear o desenvolvimento das suas carreiras.

6. Limitações e Investigações futuras

Só tendo sido entrevistados trabalhadores de dois *call centers* de telemarketing, não é possível extrapolar as conclusões tiradas para todo o universo dos *call centers* em Portugal. Seria bastante interessante realizar o presente estudo num maior número de empresas permitindo, assim, extrapolar e generalizar as conclusões obtidas.

Também seria interessante analisar o ponto de vista dos gestores, quer das empresas de Recursos Humanos, quer das empresas mãe, no que se refere às suas políticas e práticas da gestão de carreira dos seus colaboradores, para permitir uma discussão mais aprofundada e alargada sobre o trabalho nos *call centres* e a sua precariedade.

7. Bibliografia

- Amado, J. (2000), “A Técnica da Análise de Conteúdo”, Referência 5, pp. 53-63, <https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>, acedido em 25 de abril de 2015.
- Antunes, R. e Braga, R. (orgs.) (2009), *Infoproletários*, São Paulo: Boitempo Editorial.
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2013), “Estudos de caracterização e Benchmarking da atividade de contact centres”, <http://www.apcontactcenters.org/#!/benchmarking-apcc/c250t>, acedido em 08 de dezembro de 2014.
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2014), “Estudos de caracterização e Benchmarking da atividade de contact centres”, <http://www.apcontactcenters.org/#!/benchmarking-apcc/c250t>, acedido em 08 de dezembro de 2014.
- Bardin, L. (2014), *Análise de Conteúdo*, Edição Revista e Atualizada, Lisboa: Edições 70.
- Beckhard, R. (1997), *Perfil da Organização Saudável*. S. Paulo: Editora Futura.
- Bono, A. (2000), “Call centres, el Trabajo del Futuro? El caso de Estrategias Telefonicas, S. A. (ESTATEL)”, *Sociologia del Trabajo*, Nº 39, pp. 3-31.
- Bono, A. e Bulloni, M. (2008), “Experiencias laborales juveniles - Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina”, *Trabajo y Sociedade*, Vol. IX, Nº 10.
- Burgers, A., Ruyter, C., Keen, C. e Streukens, S. (2000), “Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, Nº 2, pp. 142-161.
- Caetano, J., Galego, A., Costa, S. (2005), “Portugal e o alargamento da União Europeia: alguns impactos sócio-económicos”. *Análise Social*, Vol. 40, Nº 175, pp. 255-278.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998), *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta.

- Castanheira, F. e Chambel, M. (2012), “The human resource management in call centres: The development of a questionnaire”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28, Nº 1, pp. 37-50.
- Castanheira, L. e Caetano, A. (1999), “Dimensões do contrato psicológico”, *Psicologia*, Vol. XIII, Nº 1-2, pp. 99-125.
- Castells, M. (1997), *La era de la información: La sociedad red*, Madrid: Alianza Editorial.
- Chambel, M. e Castanheira, F. (2010), *Trabalhar num Call Center: dos mitos à realidade*, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2005), *Manual de comportamento organizacional e de gestão*, 4ª Edição, Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques C. e Gomes, J. (2012), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Lisboa: Silabo Edições.
- Dutra, J. (1996), *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A. (2007), “Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira”, Tese Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho.
- Gee, P. (2005), “Partners in Service”, *Best’s Review: Academic Research Library*, Vol. 106, Nº 4, pp. 81.
- Greenhaus, J. e Callanan, G. (1994), *Carrer Management*, 2ª Edição, Forth Worth: Dryden Press.
- IEFP (2014), “Estágios Profissionais”, <https://www.iefp.pt/estagios>, acedido em 22 de dezembro de 2014.
- Instituto Nacional de Estatística (2014), *Estatísticas do emprego*, 3º trimestre 2014. Lisboa: Estatísticas Oficiais.
- Janeiro, I. (2010), “Motivational dynamics in the development of career attitudes among adolescents”, *Journal of Vocational Behavior*, Nº 76, pp. 170–177.

- Jornal de Notícias (2015), *Call Centeres empregam mais de 40 mil pessoas*, Nº 16, Ano 128. Edição de 17 de Junho de 2015.
- Kovács, I. (2005), “El empleo flexible en Portugal”, *Sociologia del Trabajo*, Nº 45, Primavera, pp. 39-72.
- Kovács, I. e Castillo, J. (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras: Celta.
- Louça, J. (2012), “Nós callcentristas somos o novo proletariado. Identidades e resistências do trabalho em call center”. Dissertação de mestrado em Antropologia - Direitos Humanos e Movimentos Sociais. Universidade Nova.
- Mancini, L. (2001), *Call Center: Estratégia para vencer*, São Paulo: Companhia Nacional de Call Center.
- Martins, H. (2001), *Gestão de carreiras na área do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Minarelli, J. (1995), *Empregabilidade: O caminho das Pedras*, S. Paulo: Ed. Gente.
- Mocelini, D. e Silva, L. (2008), “O telemarketing e o perfil socio ocupacional dos empregados em call centres”, *Caderno CRH*, Salvador, V. 21, Nº 53, pp. 365-387.
- Nóvoa, A. (2000), *Vidas de professores*. Porto: Porto Editora.
- Passos, A. (2000), “Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional”, in *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, A. Caetano e J. Vala (Org.), Lisboa: RH Editora, pp. 421-441.
- Pinto, H. (2013), “Análise da qualidade percebida de um Call Center: Estudo de caso Sage Portugal”, Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Ramos, M. (2003), *Ação Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Rebelo, G. (2004), *Flexibilidade e Precariedade no Trabalho*, Lisboa: Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Rego, R. (2008), “Expressão artística e teleatendimento: perspetivas para a melhoria de qualidade de vida no trabalho”, *Psicologia, Ciência e Profissão*, Brasília, V. 28, Nº 1, pp. 200-209.

- Relatório V da Conferência Internacional do Trabalho (2012), “A crise do emprego jovem: tempo de agir”, 101ª Sessão, Bureau Internacional do Trabalho de Genebra.
- Rodriguez, A. (2003), “El telemarketing en Españã: materiales para una cartografia del mundo del trabajo contemporâneo”, *Sociologia del Trabajo*, Vol. 49, pp. 27-59.
- Roque, I. (2013), “A precariedade dos estudantes universitários no universo académico dos call centres”, *International Journal on Working Conditions*, Vol. 6, pp. 18-36.
- Sá, T. (2010), ““Precariedade” e “trabalho precário”: consequências sociais da precarização laboral”, *Configurações*, Nº 7, pp. 91-105.
- Sá, V. (2014), “O desemprego jovem em Portugal”, Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade de Coimbra.
- Sant’Anna, A., Castilho, I. e Kilimnik, Z. (2006), “Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competência”, *Comportamento organizacional e gestão*, Vol. 12, Nº 2, pp. 257-280.
- Santos, M. e Marques, A. (2006), “O caso dos *call centers* - Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, N.º 52, pp. 67-86.
- Santos, V. (2004), “As múltiplas tarefas e atividades interferentes em centrais de atendimento telefónico”, *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Vol. 29, pp. 21-29.
- Schein, E. (1985), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Silva, A. e Pinto, J. (2005), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, L. (2006), “Relações de Trabalho em Call Centers: Flexibilidade laboral e perfis sócio-ocupacionais em novo cenário de emprego”, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Silva, P. e Pereira, M. (2012), “As políticas de proteção no desemprego em Portugal”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, Nº 70, pp. 133-150.

- Sousa, M., e Baptista, C. (2011), *Como fazer investigação, dissertação, teses e relatórios: Segundo Bolonha*, Lisboa: Pactor.
- Super, D. (1983), “Assessment in career guidance. Toward truly developmental counselling”, *The Personnel and Guidance Journal*, Nº 61, pp. 555–562.
- Terenas, N. (2012), O desenvolvimento da carreira, <http://www.psicologia.pt>, acedido em 27 de abril de 2015.
- Valadas, C. (2013), “Mudanças nas políticas: do (des)emprego à empregabilidade”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Nº 102, pp. 89-110.
- Wilson, T. e Davies, G. (1999), The Changing Career Strategies of Managers”, *Career Development International*, Vol. 4, Nº 2, pp. 101-107.

Anexo I

Guião de Entrevista

Idade: _____

Sexo: _____

Estado civil: _____

Filhos: _____

Habilitações Literárias: _____

Cargo Ocupado: _____

Data início funções: _____

Relação Contratual: _____

Percurso Académico – Até onde, porquê

Escolaridade	Local	Acontecimentos

Experiência profissional – Exploração de todo o percurso profissional, funções, períodos de tempo, relação contratual com enfoque especial no *Call Center*

Período temporal	Relação contratual	Funções	Carreira	Motivo Entrada/Obj. Pessoais	Motivo Saída/Dif. sentidas

Objetivos Futuros

Significado de Carreira Profissional