

Departamento de Sociologia

Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do Século XXI
Estudo de caso num *call center* de uma Instituição Bancária Portuguesa

Vera Lúcia Campos Moreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Sociologia

Orientador:

Doutor Paulo Jorge Marques Alves, Professor Auxiliar,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Maria do Carmo Severino Duarte Grilo Botelho, Professora Auxiliar,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

Departamento de Sociologia

Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do Século XXI
Estudo de caso num *call center* de uma Instituição Bancária Portuguesa

Vera Lúcia Campos Moreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Sociologia

Orientador:

Doutor Paulo Jorge Marques Alves, Professor Auxiliar,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Maria do Carmo Severino Duarte Grilo Botelho, Professora Auxiliar,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar, uma palavra de agradecimento e de gratidão perante aqueles, que de diversas formas, contribuíram para a realização desta dissertação.

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce...” já assim o dizia Fernando Pessoa. Também aquilo que começou por ser uma ideia é agora concretizado neste estudo. Assim, não poderia deixar de agradecer aos responsáveis da Instituição Bancária Portuguesa por terem aceite a minha proposta de dissertação de mestrado, as minhas ideias e os meus pedidos.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Paulo Alves e à minha coorientadora, Professora Doutora Maria do Carmo Botelho, o meu “Muito Obrigada” por me terem orientado neste percurso com os seus conhecimentos, críticas e sugestões e por todo o apoio, amizade e disponibilidade demonstrados.

Agradeço aos meus pais e à minha irmã, que apesar de estarem longe fisicamente, estiveram sempre presentes e, com as suas palavras de incentivo, com o carinho e a dedicação demonstrados nunca me deixaram fraquejar ou desistir dos meus objetivos.

Expresso o meu sincero agradecimento a todos os antigos assistentes da Instituição Bancária Portuguesa, que prescindiram de algum do seu precioso tempo para colaborarem na realização deste estudo. Sem eles, não o teria sido possível.

Por último, gostaria de agradecer aos meus companheiros de casa Ana, Rute e Tiago. O meu sincero agradecimento ao Nuno, à Raquel, à Filipa, ao Bernardo, à Daniela, ao Rodrigo, à Sandra e à Carina por toda a amizade, disponibilidade e incentivo.

A todos o meu sincero agradecimento! Apesar desta dissertação ser minha, sem o contributo de todos não teria sido possível a sua realização.

*“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas,
Que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos,
Que nos levam sempre aos mesmos lugares.*

*É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la,
Teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos”*

Fernando Pessoa

Resumo

A globalização, fenómeno que surge no final do século XX, impulsiona uma mudança que nos integra na “aldeia global” revolucionando a nossa forma de estar em sociedade e a nossa vida. Acompanhando as mudanças, também o mundo do trabalho se adapta, quer a nível conceptual quer a nível da forma da sua execução. Surge o trabalho em *call center*, com analogias ao trabalho taylorizado tanto pelas características das funções realizadas, como pelo impacto negativo que frequentemente tem junto dos trabalhadores. Nos *call centres* é recorrente o *turnover*, ou seja, a entrada e saída de trabalhadores, e este pode ser encarado como um problema para a organização se considerarmos os custos do despedimento, da contratação e da formação de novos trabalhadores. A saída do trabalhador pode ser antecedida de insatisfação com as características das funções e com aspetos organizacionais que originam cansaço e exaustão, que também podem contribuir para a insatisfação. Para o presente estudo é tido em conta um *call center* de um banco, onde se verifica um elevado *turnover* dos assistentes de *outbound*, aqueles que proactivamente contactam o cliente. O objetivo desta dissertação é compreender quais os motivos que podem influenciar o *turnover* no *call center*. Funções simples e repetitivas, ausência de variedade e a impossibilidade de tomar iniciativas no exercício das funções, juntamente com a insatisfação relativamente ao salário e recompensas e a perceção negativa de progressão na carreira, podem ser fatores que influenciam negativamente a satisfação no trabalho e o conseqüente *turnover*.

Palavras-chave: Globalização, trabalho em *call center*, satisfação no trabalho, *turnover*

Abstract

Globalization, a movement that appears by the end of the XX century, drives a change that integrates us into the "global village", revolutionizing our way of living in society and our lives. Following those changes, the workplace also adapts, changing on both a conceptual and executional levels. The call center work appears, with analogies to taylorized work through both the characteristics of the work performed as well as the negative impact that it frequently has in its workers. Turnover is recurring in call center labour, the entry and exit of workers, and it can be viewed as an issue to the organization if we consider the costs of firing, hiring and training workers. The exiting of the worker can be preceded by dissatisfaction with the characteristics of the job and with organizational characteristics, tiredness and exhaustion can also contribute to dissatisfaction. For this study a bank call center is examined, where a high turnover rate is present in outbound assistants, those who proactively call the client. The goal of this essay is to understand what are the motives that can influence turnover rates in a call center. Simple and repetitive functions, lack of variety and the inability to take initiative in the exercise of functions, along with dissatisfaction regarding wages and rewards and the negative perception of work progression, can be factors that negatively influence work satisfaction and, consequently, turnover.

Keywords: Globalization, work in *call center*, work satisfaction, *turnover*.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Índice de Quadros.....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Glossário de siglas.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I. A globalização e a sociedade da informação.....	3
CAPÍTULO II. O trabalho em <i>call center</i>	5
CAPÍTULO III. Satisfação no trabalho.....	10
CAPÍTULO IV. O <i>turnover</i>	12
4.1 O conceito de <i>turnover</i>	12
4.2 Abordagens teóricas sobre o <i>turnover</i>	12
4.2.1 O modelo de March e Simon.....	12
4.2.2 O modelo de Mobley, Griffeth, Hand e Meligno.....	13
4.2.3 O modelo de Idalberto Chiavenato.....	14
4.2.4 O <i>Job Diagnostic Survey</i> (JDS).....	14
4.3 O vínculo contratual.....	15
4.4 O <i>burnout</i>	17
CAPÍTULO V. Metodologia.....	20
5.1 Universo, método de amostragem e amostra do estudo.....	20
5.2 Instrumentos e métodos de recolha de dados.....	21
CAPÍTULO VI. O <i>call center</i> da Instituição Bancária Portuguesa.....	22
6.1 Funções profissionais e <i>turnover</i>	22
6.2 Apresentação e análise dos resultados do questionário.....	24
6.2.1 Características sociodemográficas e profissionais.....	24
6.2.2 Características organizacionais.....	25
6.2.3 Conteúdo do cargo.....	28
6.2.4 Perceção de <i>burnout</i>	30
6.2.5 Satisfação no trabalho.....	33
CONCLUSÃO.....	39

BIBLIOGRAFIA.....	42
ANEXOS.....	1
Anexo 1 - Modelo Expandido do Processo de <i>Turnover</i>	1
Anexo 3 - Matriz estrutural das dimensões do Job Diagnostic Survey (JDS).....	2
Anexo 4 - Matriz estrutural das dimensões de burnout.....	3
Anexo 5 - Grelha de análise	4
Anexo 6 - Guião da entrevista exploratória.....	5
Anexo 7 - Inquérito por questionário	5
Anexo 8 - Fórmula para o cálculo da taxa de <i>turnover</i>	10
Anexo 9 - Dados relativos às entradas e saídas dos assistentes de <i>inbound-T</i> entre 2012 e 2014.....	11
Anexo 10 - Dados relativos às entradas e saídas dos assistentes de <i>outbound</i> entre 2012 e 2014.....	11
Anexo 11 - Características sociodemográficas e profissionais	12
Anexo 12 - Características organizacionais	13
Anexo 13 - Conteúdo do cargo.....	14
Anexo 14 - Perceção de <i>burnout</i>	16
Anexo 15 - Satisfação no trabalho	17
CURRICULUM VITAE	17

Índice de Quadros

Quadro 6.1.- Distribuição dos inquiridos por sexo, habilitações académicas, estado civil e existência de dependentes	24
Quadro 6.2.- Medidas descritivas da idade	24
Quadro 6.3.- Medidas descritivas da duração das funções.....	25
Quadro 6.4.- Medidas descritivas dos índices: profissionalismo e disponibilidade da supervisão, bom ambiente de trabalho e salário e recompensas adequados.....	28
Quadro 6.5.- Medidas descritivas dos índices: autonomia e variedade das funções e significado do trabalho	30
Quadro 6.6.- Análise descritiva dos índices: exaustão emocional, descrença e eficácia profissional.....	33
Quadro 6.7.- Medidas descritivas dos índices: satisfação organizacional e satisfação com o conteúdo do cargo.....	36
Quadro 6.8.- Medidas descritivas do índice: satisfação global	36
Quadro 6.9.- Associação entre as características sociodemográficas e profissionais e a satisfação no trabalho.....	36
Quadro 6.10.- Associação entre a perceção dos indivíduos relativamente às características organizacionais e à satisfação no trabalho.....	37
Quadro 6.11.- Associação entre a perceção dos indivíduos relativamente às características do conteúdo do cargo e à satisfação no trabalho.....	38
Quadro 6.12.- Associação entre a perceção de <i>burnout</i> pelos indivíduos e a satisfação no trabalho.....	38
Quadro A.3.1.- Estrutura fatorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) – Secção 1	2
Quadro A.3.2.- Estrutura fatorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) – Secção 2	3
Quadro A.4.1.- Subescalas e respetivos itens da Escala MBI-SS	3
Quadro A.5.1.- Grelha de análise	4
Quadro A.9.1.- Número de entradas e saídas de assistentes de <i>inbound-T</i> entre 2012 e 2014	11
Quadro A.10.1.- Número de entradas e saídas, por tipo de saída, de assistentes de <i>outbound</i> entre 2012 e 2014.....	11
Quadro A.11.1.- Características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos.....	12
Quadro A.12.1.- Distribuição das respostas – características organizacionais.....	13

Quadro A.12.2.- Medidas descritivas das características organizacionais	13
Quadro A.13.1.- Distribuição das respostas - características do conteúdo do cargo.....	14
Quadro A.13.2.- Medidas descritivas das características do conteúdo do cargo.....	15
Quadro A.14.1.- Distribuição das respostas - percepção de <i>burnout</i>	16
Quadro A.14.2.- Medidas descritivas da percepção de <i>burnout</i>	16
Quadro A.15.1.- Distribuição das respostas - satisfação no trabalho	17
Quadro A.15.2.- Medidas descritivas das características da satisfação no trabalho.....	17
Quadro A.15.3.- Medida descritiva da relação entre o primeiro emprego e a satisfação organizacional ...	18

Índice de Figuras

Figura 4 1.- Modelo de análise	19
Figura 6.1.-Grau de concordância com diferentes aspetos organizacionais.....	26
Figura 6.2.- Grau de concordância com diferentes aspetos organizacionais, por sexo	27
Figura 6.3.- Grau de concordância com características do conteúdo do cargo	29
Figura 6.4.- Grau de concordância com a perceção de <i>burnout</i>	31
Figura 6.5.- Grau de concordância com a perceção de <i>burnout</i> , por sexo	32
Figura 6.6.- Grau de concordância com a satisfação no trabalho.....	34
Figura 6.7.- Grau de concordância com a satisfação no trabalho, por sexo	35
Figura A.1.1.- Modelo expandido do processo de turnover	1
Figura A.2.1.- Modelo das características das funções proposto por Hackman e Oldham	2
Figura A.8.1.- Fórmula para o cálculo da taxa de <i>turnover</i>	10
Figura A.13.1.-Grau de concordância com características do conteúdo do cargo	15

Glossário de siglas

ETT - Empresa de Trabalho Temporário

IBP - Instituição Bancária Portuguesa

Inbound-T- *Inbound*-Transacional

JDS - *Job Diagnostic Survey*

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se vindo a assistir em Portugal a um aumento do trabalho em *call center*, sendo criadas analogias entre as características deste tipo de trabalho do século XXI com as características do trabalho taylorizado (Bono, 2000; Bain *et al.*, 2002; Costa, 2008; Marques, 2004; Roque, 2013; Santos e Marques, 2006; Venco, 1999). O trabalho em *call center*, além de proporcionar às organizações a possibilidade de contacto permanente com o cliente e a racionalização dos seus recursos humanos e económicos, também é um tipo de trabalho onde existem problemas que do ponto de vista organizacional influenciam o sucesso das organizações. Esses problemas organizacionais podem estar relacionados com o *burnout*, a exaustão e o cinismo do assistente com o cliente, o que em alguns casos condiciona a satisfação do assistente e a sua permanência na organização (Chambel e Castanheira, 2010; Maslach *et al.*, 1993; Rod e Ashill, 2013). Os assistentes de *call center* veem-se confrontados com a realização de funções rotineiras, com pouca ou nenhuma variedade e sem autonomia de decisão na execução das mesmas. Estas características podem provocar o cansaço do assistente que se vê compelido a repetir durante o dia de trabalho o mesmo discurso “horas a fio”. Além das características das funções realizadas, também existem características organizacionais que dizem respeito à supervisão, ao grupo de colegas, aos objetivos e metas estipuladas, ao salário e recompensas, à possibilidade de progressão na carreira e às condições físicas do local de trabalho que podem influenciar a perceção do assistente sobre o seu meio laboral. De um modo geral, a satisfação no trabalho pode ser influenciada tendo por base as características sociodemográficas, as funções realizadas e aspetos organizacionais (Canavagh, 1992; Chiavenato, 1987; Costa, 2008; Hackam e Oldham, 1980; Holman, 2005; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Morais, 2000; Pina e Cunha *et.al* 2004; Pinto, 2010). Quando o indivíduo se vê confrontado com a estandardização das suas funções e com características organizacionais que não vão de encontro aos seus objetivos e expectativas, isso traduz-se na insatisfação perante a sua realidade laboral, podendo a insatisfação culminar na sua saída da organização (Canavagh, 1992; Locke, 1976; Pina e Cunha *et.al*, 2004; Pinto, 2010; March e Simon, 1958; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Robbins, 2013; Tuten e Neidermeyer, 2004). O *turnover*, a constante saída de assistentes pode ser encarada como um problema organizacional se considerarmos os custos que a organização tem e que são inerentes ao despedimento e à contratação e formação de novos assistentes.

Para o presente estudo consideramos um *call center* de uma Instituição Bancária Portuguesa, doravante designada de IBP, que se vê confrontada com a saída dos seus assistentes. Neste *call center*, os trabalhadores distribuem-se por dois perfis profissionais: os assistentes de *outbound* (os que fazem chamadas proactivas para o cliente) e os assistentes de *inbound-T* (os que recebem chamadas do cliente). Além das diferenças existentes a nível do tipo de funções realizadas, existem também diferenças relativas ao vínculo contratual e à permanência dos indivíduos na IBP.

A pergunta de partida à qual pretendemos dar resposta com o presente estudo é: quais são as razões que poderão influenciar o elevado *turnover* dos assistentes de *outbound* de uma Instituição Bancária Portuguesa? O universo do nosso estudo são os assistentes de *outbound* que rescindiriam contrato com a IBP entre 01/01/2012 e 30/06/2014. Os objetivos que nos propomos são: identificar os perfis profissionais (*outbound* e *inbound-T*) presentes no *call center* da IBP; caracterizar a perceção dos assistentes de *outbound* que rescindiriam contrato com a IBP acerca das características organizacionais e do conteúdo do cargo que desempenhavam; caracterizar a sua perceção de *burnout* e os seus níveis de satisfação no trabalho e identificar as razões que podem ter conduzido à rescisão do contrato de trabalho por parte destes assistentes.

Relativamente à estrutura da presente dissertação, esta encontra-se dividida em seis capítulos. No primeiro capítulo são abordados os conceitos de globalização e de sociedade de informação, dois fenómenos que caracterizam o século XXI e que condicionam as mudanças nas sociedades atuais. O segundo capítulo é referente ao trabalho em *call center*, sendo postas em evidência as características deste trabalho por comparação com o trabalho taylorizado. Procede-se a uma caracterização do tipo de funções realizadas, dos trabalhadores e das condições físicas do local de trabalho. O terceiro capítulo diz respeito ao conceito de satisfação no trabalho. Nele é definido o conceito e são ainda analisadas algumas propostas teóricas que analisam os fatores que condicionam a satisfação do indivíduo. No quarto capítulo procede-se a uma revisão da literatura sobre o conceito de *turnover*. Após a sua definição são analisados alguns modelos teóricos que o pretendem explicar, sendo evidenciadas como potenciais causas as características organizacionais, o conteúdo do cargo e a perceção de *burnout* pelos assistentes. Ainda no quarto capítulo são apresentadas as hipóteses que se pretendem testar com a realização do presente estudo. O quinto capítulo é referente à metodologia, descrevendo-se o universo e a amostra estudada e ainda os instrumentos e os métodos de recolha de dados. O sexto capítulo é reservado a uma breve caracterização do *call center* da IBP, nele se abordando as funções realizadas pelos assistentes de *outbound* e *inbound-T*, para além de ser apresentada a taxa de *turnover* para cada um dos perfis profissionais. É também neste capítulo que se apresentam e analisam os resultados procedentes da aplicação do inquérito por questionário. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do presente estudo, tendo por base as referências teóricas invocadas anteriormente e o modelo teórico proposto.

CAPÍTULO I. A globalização e a sociedade da informação

A globalização é um dos marcos históricos propulsores de uma profunda revolução nas sociedades contemporâneas, perdurando as suas adversidades e consequências em qualquer sociedade em que nos encontremos. A ideia de “aldeia global” está presente e, graças à globalização, somos confrontados com novas realidades. Independentemente da nossa posição geográfica existe a perda progressiva da barreira espaço-tempo, e uma rápida circulação de informação, de bens e até de indivíduos (Giddens, 2010). Com a globalização muitas das tarefas do dia-a-dia alteraram-se e a introdução das novas tecnologias na vida quotidiana foi um dos seus grandes feitos, modificando a nossa vida e a organização das sociedades atuais.

O conceito de globalização é recente e alguns autores contribuíram para a sua definição. É um conceito que se destaca, sobretudo a partir da década de 1960, com a implementação dos sistemas de comunicação sendo considerada “uma revolução global na vida corrente, cujas consequências se estão a fazer sentir em todo o mundo, em todos os domínios” (Giddens, 2010: 24). É um fenómeno que abrange vários sectores que estruturam e regulam a nossa vida, destacando-se alterações a nível da organização da política, da difusão da tecnologia e da ciência, da transnacionalização das empresas e da divulgação das diversas culturas no mundo. A globalização também é económica e financeira e significa uma crescente interconexão ou integração da economia mundial através da intensificação de fluxos financeiros (Murteira, 2003). Santos (2001) também dá o seu contributo para a definição do conceito e refere não existir uma única globalização, mas sim “conjuntos diferenciados de relações sociais; diferentes conjuntos de relações sociais dão origem a diferentes fenómenos de globalização. Nestes termos, não existe estritamente uma entidade única chamada globalização; existem, em vez disso, globalizações” (Santos, 2001:62).

A globalização refere-se a um conjunto de mudanças que afetam a organização da nossa vida quer a nível individual quer coletivo. Não se pode dizer que seja um fenómeno centrado num único ponto do globo, uma vez que é transversal a todas as sociedades. As novas técnicas de informatização; a automação e robotização dos sistemas produtivos; os desenvolvimentos na esfera da engenharia genética e das biotecnologias; o destaque e importância que algumas multinacionais detêm no panorama mundial; a rápida circulação de capital financeiro, bens e pessoas; as cadeias de produção que se criam em diferentes países do mundo e o influente papel dos *mass media* na promoção de uma “cultura global” são algumas das dimensões da globalização que influenciam o nosso modo de vida (Murteira, 2003). O fenómeno não deixou ninguém indiferente e em qualquer parte onde nos encontremos poderemos perceber as suas vantagens e desvantagens.

Com o advento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), criaram-se condições para que os indivíduos e as organizações se adaptassem a uma nova realidade, uma realidade em que as atividades se desenrolam em torno da *sociedade da informação* (Kovács, 2006). Este conceito é “utilizado para descrever uma sociedade e uma economia que fazem a melhor utilização possível das tecnologias da

informação e comunicação no sentido de lidar com a informação e torná-la um elemento central de toda a atividade humana” (Castells, 2004:12). Na sociedade da informação, as funções e as atividades desenrolam-se em torno do conhecimento apresentando-se como “uma economia que está centrada no conhecimento e na informação como base de produção, produtividade e como base de competitividade, tanto para empresas como regiões, cidades e países” (Machado *et al.*, 2003: 91).

Na *sociedade da informação* são notórias alterações a nível do relacionamento interpessoal. Através do uso da rede, as relações presenciais perdem significado sendo substituídas pelo contacto via redes *online* e interativas, destacando-se o papel crescente das TIC para organizar o trabalho e viver à distância (Ettighoffer, 1999). Tal só foi possível, pois ao longo do tempo criaram-se as condições para que as TIC condicionem praticamente todas as atividades, reconfigurando o espaço social, reorganizando a forma como os indivíduos se relacionam e estruturando o núcleo da política, da indústria e da economia. Verifica-se um “período de mudança para uma estrutura económica, mais produtiva e concorrencial, na base da qual reside, por um lado, a utilização intensiva e extensiva das tecnologias de informação e comunicação e, por outro, a Internet” (Junqueiro, 2002: 21). Deste modo, a aposta nas TIC pode ser considerada o caminho para a prosperidade futura, que poderá condicionar os modos de vida a nível da aprendizagem dos processos de manipulação, transmissão e obtenção de informação.

CAPÍTULO II. O trabalho em *call center*

A introdução das TIC reestruturou o trabalho, quer na sua construção conceptual quer na sua forma de manifestação (Ribeiro *et al.*, 2011), refletindo os efeitos da globalização nos vários setores de atividade, alterando a natureza do trabalho e o funcionamento das próprias organizações. A forma de trabalhar adapta-se a uma sociedade caracterizada pelas TIC e enquadra-se na economia global, onde competitividade e exigência são cada vez mais condições requeridas para que as organizações prosperem na “aldeia global”. O trabalho em *call center* preserva algumas características do trabalho do início do século XX sendo criadas analogias entre este e o trabalho taylorizado (Bain *et al.*, 2002; Marques, 2004; Roque, 2013; Santos e Marques, 2006; Venco, 1999). No modelo taylorista o homem era um “apêndice” da máquina, no trabalho em *call center* o homem continua a ser condicionado pela máquina, existindo uma modernização das ferramentas de trabalho utilizadas.

O taylorismo surge como um modelo de organização e racionalização do trabalho proposto por Frederick Taylor, onde são fomentadas novas formas de organização dos circuitos de produção. O objetivo seria uma maior eficácia a nível da organização e rentabilização dos recursos para melhores resultados. Neste modelo de organização do trabalho, o “saber-fazer” dos operários é redefinido e readaptado a novos instrumentos e novas práticas de trabalho, traduzindo-se “numa renovação e numa sistematização de práticas segundo determinados princípios” (Coriat, 1976: 88). Com a aplicação do modelo taylorista o rendimento da produção deixa de depender da força manual e da habilidade do trabalhador e passa a estar dependente do funcionamento e ritmo da máquina, sendo posto em evidência o trabalho mecanizado. Existem alterações a nível da execução das tarefas e introduzem-se novas ferramentas para simplificar o processo de produção. Os operários também viram o seu estatuto profissional reconfigurado, uma vez que a industrialização do processo de produção “favoreceu o emprego dos chamados operários especializados em detrimento dos artesãos habilidosos” (Sennett, 2001: 62).

É no ano de 1913 que Henry Ford, instala na *Ford Motor Company* a primeira cadeia de produção. Com base nos pressupostos do taylorismo, para além da adoção de técnicas inovadoras, Ford introduz novos procedimentos para a seleção do pessoal, bem como novas modalidades de regulação social do conjunto dos trabalhadores. Estes estavam dispostos numa linha de montagem, “a estrada do trabalho” (Perrot, 1979: 41), e aí permaneciam durante a jornada de trabalho aguardando, quase sem se movimentarem, que as peças lhes chegassem através de passadeiras mecânicas integradas na linha de montagem. Durante todo o dia repetiam uma única tarefa, sendo o ritmo imposto pela mecânica moderna. Para o desempenho das funções apenas se retinha o *one best way*, ou seja a melhor forma de desempenhar uma função combinando tarefas simples com a destreza e atenção dos trabalhadores. Com a aposta no fordismo inicia-se uma nova fase na organização do trabalho, com o objetivo de projetar uma cadeia de

produção mais eficaz e produtiva, onde até o espaço estava “distribuído de um modo mais racional, (...) evitando as fábricas desordenadas de antigamente” (Perrot, 1979: 41).

As TIC assumem um papel de destaque na racionalização de tarefas e funções, introduzindo-se o uso do computador e a ligação à Internet. Se no modelo taylorista o trabalhador repetia vezes sem conta a mesma tarefa e recorria à sua força física, atualmente o trabalhador continua a ter o seu ritmo de trabalho regulado pela máquina. Contudo, as funções realizadas deixam de assentar na força manual e passam a ser realizadas tendo por base as competências intelectuais do indivíduo. Estas competências estão relacionadas com as capacidades de controlo, de atenção e de gestão de grandes quantidades de trabalho e ainda com conhecimentos relacionados com a informática a nível de *software* e de *hardware*. Criam-se condições para que as atividades profissionais sejam condicionadas pelas TIC, estando a maioria das ações do nosso dia-a-dia reguladas pela tecnologia, assistindo-se à informatização das atividades e de serviços (Freire, 2002).

Com a automatização dos processos de produção poderão existir vantagens para as organizações. Estas poderão estar relacionadas com a minimização de custos e a otimização de recursos e lucros possibilitando um aumento da produtividade, pois a produção torna-se permanente, dado que o sistema informático está sempre disponível e os trabalhadores são organizados por turnos. Desta forma é possível “construir, manter e gerir as relações; resolver eficazmente os problemas e reclamações; ter sempre disponível a informação necessária; responder às questões; e, principalmente, estar operacional 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano” (Prahbker *et al.*, 1997 *apud* Feinberg *et al.*, 2000: 131).

Além de vantagens, as TIC também apresentam desvantagens que se poderão refletir no desgaste dos trabalhadores traduzindo-se em fadiga, cansaço e no sentimento de falta de autonomia na execução das tarefas, relembrando as consequências que existiam para os trabalhadores na era taylorista. Quando se criam analogias entre o taylorismo e o trabalho atual, um dos aspetos que se tem em conta são as consequências que as características das funções realizadas podem ter nos trabalhadores. Tal como relatado por Sennett (2001) aquando da introdução de máquinas no processo de fabrico de uma padaria em Boston, “os trabalhadores sentiam-se pessoalmente rebaixados pela maneira como trabalhavam (...) Operacionalmente é tudo muito claro; emocionalmente, ilegível. A padaria computadorizada mudou profundamente as atividades físicas de bailado da oficina” (Sennett, 2001: 104). É também referido que revelavam um sentimento de indiferença perante as funções, tendo a consciência de realizarem tarefas simples e monótonas, não tendo a possibilidade de utilização dos seus conhecimentos e aptidões.

Assiste-se a uma reestruturação do mundo do trabalho, surgem novas ferramentas informáticas nos locais de trabalho e as funções profissionais “tradicionais” readaptam-se e surgem novas profissões. Emerge o trabalho em *call center*, um modelo de produção de uma organização de serviços integrada na sociedade da informação (Marques, 2004). Para o cliente existe a possibilidade de contactar com a

organização de forma permanente através da linha de apoio ao cliente, disponível em muitos casos 24 horas por dia, através das funções asseguradas pelos assistentes de *inbound*. Para a organização, a possibilidade de satisfazer as necessidades dos clientes de forma contínua e ainda de promover os seus produtos e serviços, sendo estas funções asseguradas pelos assistentes de *outbound*. Relativamente ao seu perfil, os trabalhadores de *call center* são sobretudo jovens, estudantes universitários que ainda se encontram a concluir os seus estudos ou à procura do primeiro emprego, existindo contudo uma percentagem de trabalhadores que mantêm este tipo de emprego por alguns anos por inexistência de outras oportunidades de carreira (Marques, 2004). Isabel Roque (2013) também caracteriza o assistente de *call center* como sendo apático, pouco ou nada reivindicativo, ligeiramente surdo, com a visão afetada, dependente de medicação (ansiolíticos e antidepressivos), verificando-se o aumento de peso, nuns casos, e noutros emagrecimento repentino.

Em Portugal, o trabalho nos *call centers* surge na década de 90 e desde então que se afigura como uma das fontes com mais relevância e importância para o contacto com o cliente nas economias de informação (Russel, 2008). Intensifica-se nas últimas décadas o trabalho com recurso às TIC e, no ano de 2000, Bono antevia que iria surgir “uma nova época marcada pelo ‘fenómeno’ dos *call centers* e é importante porque se refere à nova forma de trabalho, que conforme anunciado, será imposta à sociedade do século XXI” (Bono, 2000:4). O trabalho no *call center* é caracterizado pela divisão e especialização das tarefas e pelo predomínio de chamadas curtas, monótonas e repetitivas. Estas características resultam num trabalho intenso, com elevadas exigências emocionais na relação com o cliente, às quais se associam situações de trabalho com elevada incerteza e insegurança inerentes à contratação temporária. São ainda mencionados alguns aspetos do taylorismo não só no que se refere à organização do trabalho, como também relativamente aos efeitos negativos que este tipo de trabalho pode produzir nos trabalhadores (Chambel e Castanheira, 2010; Holman, 2005; Marques, 2004). A pouca variedade e complexidade das tarefas, o controlo dos tempos durante o horário de trabalho, a divisão entre o planeamento e a execução das tarefas e a pouca autonomia de decisão por parte dos assistentes são também características do trabalho nos *call centers* que podem, em alguns casos, originar o sentimento de rotinização perante as tarefas realizadas e o consequente desgaste psicológico do trabalhador.

Se no modelo taylorista os trabalhadores executavam as funções de forma monótona, repetitiva e sem autonomia e controlo pelas funções realizadas, também os trabalhadores dos *call centers* partilham estas características. Assim eles são reduzidos a “meros gestos e movimentos, sem a possibilidade de desenvolvimento das suas capacidades mentais, pois são treinados para funcionarem como meras extensões do computador” (Roque, 2013:30). Apenas varia a “matéria de trabalho” e as ferramentas de trabalho utilizadas, pois os assistentes não usam a força física, mas sim as suas capacidades intelectuais e as ferramentas resultantes das TIC, sendo “trabalhadores com uma cadeia de montagem na cabeça” (Bono,

2000: 29). Neste taylorismo readaptado, os trabalhadores aguardam nos seus postos de trabalho até que lhes chegue a matéria de trabalho, no caso concreto chamadas telefónicas com clientes, sendo criadas semelhanças entre as linhas de montagem da sociedade industrial e as linhas de atendimento da sociedade da informação (Bain *et al.*, 2002; Marques, 2004; Santos e Marques, 2006).

Com base na sua própria experiência, Isabel Roque (2008, 2013) analisa o trabalho num *call center* de apoio ao cliente do setor das telecomunicações, evidenciando o ciclo completo de utilização da mão-de-obra, indo desde a fase do recrutamento do assistente até ao seu despedimento, passando pela sua formação inicial e pela descrição das funções desempenhadas. A autora refere o tipo de funções que realizava e quais os seus sentimentos e perceções perante aquilo que fazia no seu dia-a-dia, refletindo sobre as características típicas deste tipo de trabalho, que considera serem semelhantes ao taylorismo: “o trabalho é feito de um modo entediante e saturante, sendo a monotonia e o ritmo constantes, pois o operador faz a mesma tarefa dias e meses sem conta a um ritmo alucinante” (Roque, 2008:10).

A informática permite a uniformização das tarefas, recorrendo a programas que distribuem e controlam o ritmo de trabalho. Desta forma, o *software* regista todas as ações realizadas desde o número de ligações feitas e recebidas, o tempo de atendimento, as pausas, as estatísticas dos resultados obtidos, a gravação da chamada¹ e até o tempo que os clientes tiveram de aguardar para serem atendidos. O *software* é também responsável pela estandardização da conversação através do uso de *scripts* que orientam o discurso, não sendo permitidas alterações ou interpretações dos mesmos, o que limita e controla a atuação do assistente desde o início ao fim da chamada. Com o uso de *scripts* existe um esvaziamento do conteúdo do trabalho, perdendo o assistente a sua autonomia perante as funções realizadas (Venco, 1999), tendo de seguir o *script* que assegura o tipo de comportamento e discurso previsto para com o cliente.

Também a equipa de supervisão tem um papel essencial no funcionamento do *call center*. Segundo Selma Venco (2006) ela é responsável não só por assegurar o seu normal funcionamento a nível de *software* e da gestão da sala (como, por vezes, é também responsável pela organização das pausas e das idas à casa de banho), cabendo-lhe igualmente enquadrar os novos assistentes e auxiliar os que já estão há mais tempo. Pode também acontecer que durante o atendimento a supervisão ouça em direto a chamada e até interfira de modo a auxiliar o assistente, adequando argumentos e propostas para aquele cliente em concreto. Do trabalho realizado pelos assistentes são extraídos resultados mensais ou semanais, que podem ditar a sua permanência na organização. A supervisão também está encarregue de apresentar os resultados que podem englobar as notas do relatório de produtividade, os resultados decorrentes das chamadas concretizadas, a pontualidade e assiduidade e ainda a maior progressão qualitativa resultante

¹ A chamada é gravada para que mais tarde exista a possibilidade de avaliar os procedimentos adotados pelo assistente, sendo considerada a correção de resposta, o domínio aplicacional, a simpatia e disponibilidade para com o cliente, o perfil comercial e a objetividade durante a chamada.

dos relatórios de produtividade. São estes resultados que, em alguns casos, podem influenciar a possibilidade de progressão na carreira, a renovação de mais um contrato de trabalho e até o salário.

A disciplina é também um elemento chave e existem ações que são proibidas durante o atendimento: comer, fumar, conversar, fazer ou receber chamadas telefônicas a nível particular e sair do posto de atendimento, existindo ainda algumas organizações que chegam a exigir um pedido formal para ir à casa de banho (Venco, 2006). Ao assistente é exigido que se adeque às necessidades disciplinares impostas pela organização, que atinja os objetivos de produtividade tendo ainda de assegurar a satisfação do cliente durante o atendimento e de lidar com exigentes características de trabalho para conseguir permanecer na organização e renovar o contrato de trabalho. Relativamente aos horários, por norma os assistentes trabalham por turnos rotativos que podem variar semanalmente, com direito a dois dias de folga. Eles podem trabalhar em regime de *part-time* ou em *full-time* e a duração do turno pode variar entre 4 e 8 horas.

Tendem também a ser referidas algumas características relativamente à organização do espaço nos *call centers* (Costa, 2008; Venco, 1999; Roque, 2008, 2013). O local de trabalho é compartimentado por células públicas organizadas numa sala de atendimento. Os lugares de assento são estipulados mediante um mapa rotativo que pode variar semanalmente, construído pela equipa de supervisão. O trabalhador é confinado a uma secretária, uma cadeira, um computador, um teclado, um telefone, uns *headset* (sistema constituído por auscultadores e microfone) e ratos públicos. São referidos alguns problemas de manutenção da sala de atendimento, pois, por vezes, “verificam-se autênticas atrocidades à saúde humana dentro destes edifícios. A limpeza dos mesmos, nomeadamente dos postos de trabalho, é feita enquanto os trabalhadores atendem as chamadas nas suas posições marcadas, sendo obrigados a engolir ácaros (...). O ar condicionado é limpo anualmente com a presença dos trabalhadores na sala, estando este constantemente em funcionamento com temperaturas desapropriadas” (Roque, 2008:10).

Do ponto de vista social também se criam representações depreciativas sobre o trabalho em *call center*, que é considerado um trabalho de passagem, com condições de trabalho exigentes e precárias, acarretando consequências para os trabalhadores como, por exemplo, elevados níveis de stresse, de insatisfação e de desinteresse com o seu trabalho e com a sua atividade profissional (Holman, 2005).

CAPÍTULO III. Satisfação no trabalho

A satisfação pode influenciar o comportamento do trabalhador na organização, constituindo a satisfação em geral e a satisfação com o trabalho “indícios sólidos, (...) das faltas e entradas e saídas de pessoal (*turnover*)” (Francês, 1985: 34).

Segundo Locke (1976), o conceito de *satisfação no trabalho* é definido como um estado afetivo positivo resultante da apreciação do indivíduo perante o seu emprego ou as suas experiências passadas. Apresenta-se como um conceito subjetivo e individual, uma vez que está relacionado com a percepção e a avaliação que o indivíduo tem do seu local de trabalho e de todas as características nas quais o mesmo se insere. Apesar de Locke referir que ela é um fenómeno que tem por base as percepções dos indivíduos, é referido na sua obra que existem dois grupos de fatores que a influenciam: por um lado os eventos e as condições de trabalho, por outro, os agentes de trabalho. No primeiro grupo são referidos seis fatores: i) o trabalho propriamente dito (a variedade de tarefas, a oportunidade para aprender, a dificuldade, o salário, a oportunidade de progressão na carreira e o controlo sobre os passos e métodos de trabalho); ii) o salário (montante de remuneração e o método de pagamento); iii) a possibilidade de progressão na carreira (oportunidades e justiça); iv) o reconhecimento (elogios perante o trabalho realizado, recompensas e críticas); v) os benefícios (a pensão, a assistência médica e férias anuais pagas) e vi) as condições de trabalho (as horas de trabalho, as pausas de descanso, os equipamentos, a temperatura, a ventilação, a localização física e a disposição física). O grupo de fatores relativo aos “agentes de trabalho” é constituído por três elementos: a supervisão (estilo de supervisão, influência nas relações humanas, competências de administração); os colegas de trabalho (competências, utilidade, facilidade de relacionamento); e a empresa e administração (preocupação com o empregado, políticas de remuneração, benefícios).

Se para Locke a satisfação no trabalho é um estado emocional, para Robbins (2013) ela é uma atitude. Assim, segundo o autor, o conceito é definido como uma “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza” (Robbins, 2013: 108). O autor considera esta definição ampla, na medida em que a satisfação no trabalho além das tarefas realizadas inclui o clima organizacional como fator de satisfação. Esta posição teórica agrega não apenas a percepção individual mas também as percepções partilhadas pelos membros da mesma organização, existindo um sistema de valores partilhados. São consideradas características organizacionais como a relação entre colegas, a equipa de supervisão, a política organizacional, os objetivos e metas e as expectativas do indivíduo. O autor considera esta definição ampla pois, para além das tarefas realizadas, o clima organizacional também constitui um fator de satisfação.

Por sua vez, Canavagh (1992), dando também o seu contributo para a definição do conceito, sugere que a satisfação no trabalho é um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto laboral. Segundo o autor

existem fatores que podem justificar a existência de uma relação entre a satisfação e o *turnover*. Neles incluem-se a idade, o sexo, as competências, o nível de escolaridade, a experiência, o nível hierárquico e a posição social e profissional. Numa perspectiva organizacional incluem o modelo de prestação de serviços, o grau de profissionalização, o clima organizacional, a supervisão e as relações interpessoais. Por fim, é contemplada uma perspectiva que tem por base as características das funções realizadas e inclui a autonomia, a repetição, a natureza das funções, os resultados do trabalho e o salário.

De um modo genérico, a satisfação no trabalho deve ser entendida como uma resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos, mais ou menos ajustados às suas expectativas para com o trabalho que realizam. Em síntese, pode afirmar-se que ela é construída tendo por base as percepções dos indivíduos, bem como as causas pessoais e as características organizacionais e das funções realizadas (Pina e Cunha *et al.* 2004). Relativamente às causas pessoais, estas podem ser divididas em fatores demográficos (sexo, idade e etnia) e em diferenças individuais. No que respeita às causas organizacionais, dizem respeito ao salário auferido (considerado como um dos principais determinantes da satisfação), ao trabalho em si mesmo (atendendo às características das funções realizadas), à possibilidade de progressão na carreira (o que pode significar ganhos ao nível da remuneração, do prestígio e do estatuto), à equipa de supervisão (a orientação dada pela supervisão), aos colegas de trabalho e às condições físicas do trabalho. Uma das respostas individuais perante a insatisfação consiste na saída dos trabalhadores da organização a título definitivo. Assim sendo a satisfação é um dos preditores do *turnover* (Canavagh, 1992; Locke, 1976; Pina e Cunha *et.al.*, 2004; Pinto, 2010; March e Simon, 1958; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Robbins, 2013; Tuten e Neidermeyer, 2004).

As características das funções realizadas representam um dos fatores pelos quais os trabalhadores podem estar mais ou menos satisfeitos com o trabalho realizado (Canavagh, 1992; Hackam e Oldham, 1980; Holman, 2005; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Pina e Cunha *et.al* 2004; Pinto, 2010). Baptista *et al.* (1985), na obra *Uma Gestão Alternativa*, aplicam um inquérito por questionário a assalariados de uma cooperativa tendo por objetivo perceber a relação entre o tipo de funções realizadas e a sua satisfação. São explicitados os motivos para a não preferência de certas tarefas, consideradas por 27% dos inquiridos como sendo rotineiras, cansativas, “chatas”, pouco criativas e realizadas em série, ou por exigirem maior esforço físico (9%) ou por serem pouco produtivas, minuciosas e por não se “ver o resultado final” (5%). São ainda apuradas as características que os trabalhadores privilegiam destacando-se a preferência por tarefas variadas, criativas, que exigem mais atenção e rigor (43%) ou por gerarem mais entusiasmo, empenhamento e uma maior possibilidade de realização (13%).

CAPÍTULO IV. O *turnover*

No presente capítulo será definido o conceito de *turnover* e serão apresentados alguns modelos teóricos que propõem a sua explicação. Serão ainda apresentados o modelo de análise, as hipóteses que se pretendem testar e os objetivos a atingir com a realização do presente estudo.

4.1 O conceito de *turnover*

As características das funções desempenhadas podem induzir consequências nos trabalhadores, desde o desgaste psicológico, ao desinteresse pelas funções realizadas e à exaustão. No trabalho em *call center* poderão existir problemas que podem comprometer o sucesso da organização. O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é um desses problemas. Segundo Chiavenato (1987) o conceito é usado para referir a flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente, sendo definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização num determinado período de tempo. Nas organizações é previsível que exista *turnover*, mas ele torna-se preocupante quando atinge valores elevados, uma vez que a organização tem necessidade de compensar os lugares que ficam vagos com o recrutamento de novos trabalhadores e tem que os formar, incluindo em ambiente real de trabalho.

O *turnover* pode, de facto, ser considerado não uma causa, mas sim o efeito final de um conjunto de fenómenos internos e externos à organização. Para a compreensão do fenómeno é importante referir o estudo de Tuten e Neidermeyer (2004). Um dos seus objetivos era compreender a resposta do indivíduo em contexto de trabalho quando se vê confrontado com episódios de stresse resultantes do desgaste proveniente do tipo de funções realizadas. Uma das principais conclusões é a de que o stresse nos trabalhadores contribui para uma diminuição dos recursos disponíveis para as funções de trabalho. Assim, a satisfação positiva com o trabalho diminui a intenção de *turnover* (Tuten e Neidermeyer, 2004), ou seja, trabalhadores mais satisfeitos com as funções que desempenham, à partida, permanecerão mais tempo na empresa, enquanto trabalhadores insatisfeitos e que não se sentem realizados profissionalmente tendem a ter uma maior necessidade de rescindir o contrato.

4.2 Abordagens teóricas sobre o *turnover*

De seguida serão apresentados alguns modelos teóricos que propõem a explicação do fenómeno, resultantes de alguns estudos que se identificaram como pertinentes para a presente investigação.

4.2.1 O modelo de March e Simon

Um dos primeiros modelos é de o March e Simon (1958), apelidado de “decisão de participar”. Quando aplicado à participação do trabalhador, engloba duas componentes principais: i) a disposição de movimentação percebida na organização e ii) a facilidade de movimentação percebida na organização.

Relativamente à primeira componente, ela é composta por duas variáveis: a satisfação no cargo e a possibilidade de transferência dentro da organização. A variável é percecionada tendo por base a

conformidade do cargo com a autoimagem, a previsibilidade das relações e a compatibilidade com outros papéis. A conformidade do cargo com a autoimagem é considerada tendo por base as práticas da supervisão, a quantidade de recompensas, a participação em determinada função, a instrução e a possibilidade de mudança de *status*. A segunda variável tem por base a possibilidade percebida pelo trabalhador de transferência e de progressão na carreira dentro da organização.

Já a segunda componente, a “facilidade de movimentação percebida na organização”, depende da disponibilidade do indivíduo para assumir cargos para os quais está habilitado, bem como da sua disposição para os aceitar em organizações por si legitimadas. Os autores destacam uma variável principal que influencia a facilidade de movimentação percebida. Trata-se da variável “número de alternativas extra-organizacionais”, que é sustentada pelo nível de atividade económica, pelas características do indivíduo (sexo, idade, *status*, tempo de serviço e especialização) e pelo número de organizações legitimadas pelo cliente, na base do prestígio da organização e da reputação dos seus produtos.

4.2.2 O modelo de Mobley, Griffeth, Hand e Meligno

Mobley, Griffeth, Hand e Meligno também dão o seu contributo para o estudo da compreensão das causas do fenómeno. Em 1979 foi apresentado o “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” (anexo 1) tendo por base modelos anteriormente propostos². O modelo tem por objetivo contemplar uma variedade de perceções, valores, atitudes e expectativas dos trabalhadores. É referido por Mobley que o fenómeno está relacionado com a “satisfação presente e expectativas futuras e a avaliação de cargos e papéis dentro e fora da organização” (Mobley, 1992: 91). Assim, para a análise do fenómeno deve ser feito um diagnóstico de categorias genéricas de variáveis que, medidas sob a perspetiva do trabalhador, podem determinar e influenciar o *turnover*. As variáveis dividem-se em quatro grupos: i) as organizacionais, que englobam os “metas-valores”; as políticas; as práticas organizacionais; as recompensas; a supervisão; o grupo de trabalho; o clima e o conteúdo do cargo; ii) as individuais, que incluem a idade; o nível de habilitações; o tempo de serviço; as características sociodemográficas e as responsabilidades familiares; iii) as ocupacionais, que integram o nível hierárquico; as qualificações e o *status* e iv) as relativas ao mercado de trabalho e à economia, agrupando o desemprego; o número de ofertas de emprego disponíveis; os níveis publicitários; os níveis de recrutamento e a comunicação.

Estas variáveis reúnem algumas características individuais que, juntamente com os “valores, expectativas e habilidades do indivíduo ligados ao trabalho e as suas perceções e avaliações da situação económica, os fatores externos relativos a empregos e os fatores organizacionais podem relacionar-se diretamente com o *turnover*” (Mobley, 1992: 102). Sendo estas as variáveis que influenciam a perceção e

² Com base no modelo de March e Simon (1958) e no modelo de Locke (1976), W. Mobley apresenta o “Modelo dos Elos intermediários” em 1977 e, no ano de 1979, o “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*”.

a avaliação que o indivíduo tem do seu posto de trabalho, Mobley (1992) apresenta um outro conjunto de variáveis que interrelacionadas com as apresentadas anteriormente podem determinar a intenção de sair e subsequente *turnover*: a satisfação - insatisfação no cargo; a utilidade esperada de papéis profissionais internos à organização alternativos; a utilidade esperada de papéis profissionais externos à organização; e valores e contingências não ligados ao trabalho. Com este modelo é então possível avaliar o impacto das características intrínsecas e extrínsecas das funções realizadas na satisfação dos indivíduos, tendo ainda a possibilidade de integrar algumas características individuais. Por exemplo, a variável individual juntamente com a variável organizacional podem influenciar a satisfação no trabalho e com as funções realizadas. Por sua vez, o nível de satisfação com as funções, as expectativas face ao cargo ocupado e as alternativas existentes no mercado de trabalho podem condicionar a intenção de saída do trabalhador da organização.

4.2.3 O modelo de Idalberto Chiavenato

Idalberto Chiavenato (1987) propõe a existência de dois tipos de fenómenos que poderão influenciar o *turnover*: os fenómenos externos e os internos à organização. No caso dos fenómenos externos, estes poderão estar relacionados com a oferta e procura de recursos humanos no mercado; com a conjuntura económica e com as oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Relativamente aos fenómenos internos, poderão estar relacionados com causas inerentes à organização tais como a política salarial; a política de benefícios; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento profissional; o tipo de relacionamento humano; a política disciplinar; os critérios de avaliação do desempenho e o grau de flexibilidade das políticas. Segundo o autor existem organizações que se veem confrontadas com este problema e que realizam junto dos funcionários uma *entrevista de desligamento*³ de modo a perceberem as razões que os motivaram a sair.

4.2.4 O Job Diagnostic Survey (JDS)

Torna-se importante para os dirigentes das organizações terem conhecimento das perceções e da satisfação dos seus trabalhadores em relação às funções desempenhadas e às condições oferecidas para, num cenário de insatisfação, serem identificados os fatores e poderem ser adotadas medidas com vista à melhoria organizacional. Hackman e Oldham (1980) apresentam uma ferramenta de diagnóstico, o *Job Diagnostic Survey* (JDS) (anexos 2 e 3), que pretende medir a satisfação, a motivação e a avaliação do empregado a respeito das funções realizadas. O JDS tem por base cinco características principais do trabalho: o

³ A entrevista de desligamento teria por objetivo compreender o motivo da rescisão, conhecer a opinião do empregado sobre a empresa e o cargo que desempenhava, o horário de trabalho, o salário e benefícios sociais, as perspetivas de progressão na carreira e as ofertas disponíveis no mercado de trabalho.

significado e a identidade perante as funções; a autonomia; a variedade de aptidões e o *feedback*. Esta ferramenta pode ser útil quando se pretende realizar um “diagnóstico de empregos existentes antes da remodelação do trabalho, e se a remodelação deve prosseguir, e avaliar os efeitos da remodelação do trabalho - por exemplo, para determinar o quanto os empregos mudaram, verificar as mudanças na motivação e satisfação dos empregados e para testar possíveis efeitos *spin-off*”⁴ (Hackman e Oldham, 1980: 103). Desta forma, é possível adiantar que as características das funções realizadas e o seu conteúdo podem influenciar a satisfação com o tipo de trabalho realizado. Os indivíduos valorizam funções com significado, identidade, *feedback*, autonomia e alguma variedade de tarefas, sendo importante para as organizações a aposta em funções que reúnam estas características de forma a aumentar a satisfação dos trabalhadores.

No trabalho realizado por Morais (2000) demonstra-se de que forma as características das funções poderão ter impacto no nível de motivação e satisfação de jovens comerciais da banca portuguesa, tendo por base a obra de Hackman e Oldham (1980), *Work Redesign*. Os resultados mostram as expectativas dos indivíduos face às características das funções realizadas e também relativamente ao trabalho de um modo geral. Os aspetos com os quais os jovens comerciais da banca mais concordam⁵, e como tal influenciam a satisfação de forma positiva, são relativos à relação com as chefias (6,57); à possibilidade de progressão na carreira (6,48); às condições de trabalho (6,46); às relações com os colegas de trabalho (6,43); à segurança/estabilidade contratual (6,38); ao significado da tarefa realizada (6,29) e ao *feedback* dos outros (6,25). Contudo, é referido pela autora que os resultados obtidos contrariam aquilo que seria de esperar da teoria defendida por Hackman e Oldham, uma vez que “as características intrínsecas tal como por eles definidas não demonstram ter a principal relevância para a satisfação dos indivíduos em causa. Conclui-se apenas que estes atribuem grande importância à informação sobre o seu desempenho” (Morais, 2000: 114).

4.3 O vínculo contratual

De modo a adequar a mão-de-obra à carga de trabalho existente, os *call centers*, por norma, recorrem à contratação de trabalhadores por intermédio de empresas de trabalho temporário (ETT) em regime de *outsourcing*⁶. Assim, a empresa cliente tem possibilidade de responder de modo flexível às necessidades

⁴ O conceito refere-se a “novas empresas que emergem de uma entidade que já existe e em atividade” (Sequeira, 2013: 11).

⁵ A escala de concordância varia entre 1 (discordo plenamente) e 7 (concordo plenamente).

⁶ Segundo Santos trata-se de um “processo através do qual uma organização contrata outra (subcontratado), na perspetiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou

de trabalho, podendo reduzir custos com a mão-de-obra quando isso o justificar. Por exemplo, durante um período de tempo limitado podem contratar trabalhadores para realizarem funções de promoção de um novo serviço, tendo depois a possibilidade de os dispensar, existindo para o assistente uma estadia incerta na organização (Roque, 2013). Segundo Chambel e Castanheira “quase sempre se recorre a trabalhadores temporários, isto é, trabalhadores que têm um contrato de trabalho dependente de duração limitada” (Chambel e Castanheira, 2010: 63). A ETT tem a função de recrutamento e seleção dos indivíduos que demonstram as competências necessárias para a realização de tarefas delimitadas pela organização cliente. Deste modo, existe uma relação triangular de trabalho que envolve o trabalhador, a empresa de trabalho temporário e a organização cliente (Chambel e Castanheira, 2010).

Sobre o vínculo laboral, como fator de satisfação para os assistentes de *call center*, é importante referir o estudo de Cláudia Pinto (2010). A autora verificou de que forma o vínculo laboral pode ser um fator para a satisfação no trabalho no ramo da saúde. Assim, agrupou os 99 inquiridos em duas categorias com base no tempo de permanência na organização: os “empregados efetivos”, os que lá trabalhavam há mais de três anos; e os “empregados por ETT”, aqueles em que o tempo de permanência no *call center* oscilava entre os três meses e os três anos.

A autora concluiu que os trabalhadores efetivos estavam mais satisfeitos com as funções que desempenhavam, o que se explicaria pelo tipo de contrato de trabalho que possuíam. Estando há mais tempo na empresa e tendo mais experiência, os assistentes efetivos desempenham funções com níveis mais elevados de complexidade e de autonomia, como sejam as funções de *backoffice* e relacionadas com o departamento de *leasing* e *factoring*. Os assistentes da ETT encarregam-se de funções relacionadas com o apoio a autorizações, o apoio generalizado a clientes e a sinistros, *helpdesk* e ainda apoio à rede. Atendendo ao tipo de funções realizadas, é referido que “os empregados de ETT são aqueles que estão mais predispostos a mudar de trabalho, em primeiro lugar pelo desgaste físico e psicológico do atendimento que ao fim de algum tempo os trabalhadores começam a manifestar, por outro, só não o deixam de imediato devido à situação económica atual não ser favorável” (Pinto, 2010: 62). O que diverge entre os grupos de trabalhadores é o tipo de contrato de trabalho e, conseqüentemente, as funções realizadas, existindo a nível dos empregados por ETT um maior desgaste psicológico e emocional aliado à instabilidade do trabalho. A satisfação com o trabalho tem um carácter multidimensional, sendo um vínculo afetivo positivo resultante de cinco domínios específicos: o relacionamento com as chefias, os colegas de trabalho, o salário, as oportunidades de promoção e a satisfação com as tarefas realizadas (Pinto, 2010).

várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista” (Santos, 1998: 23).

4.4 O *burnout*

A falta de higiene e segurança no trabalho, o desrespeito pela condição humana e laboral do trabalhador, as próprias características das funções realizadas conduzem a doenças do foro psíquico e fisiológico (Roque, 2013). Este desgaste pode ser o resultado das características das funções realizadas, da constante pressão a que os assistentes estão sujeitos uma vez que têm de satisfazer as metas de produtividade e, ao mesmo tempo, prestar um serviço de qualidade ao cliente (Rod e Ashill, 2013). Associado ao desgaste dos assistentes, resultante do cansaço e da exaustão, surge o conceito de *burnout*. Segundo Maslach *et al.* (1993), ele diz respeito a “uma síndrome psicológica de exaustão emocional, despersonalização (...) A exaustão emocional refere-se a sentimentos de ser emocionalmente esgotado e sem recursos. A despersonalização [cinismo] consiste numa resposta negativa, dura ou excessivamente distanciada, para com outras pessoas, que geralmente são os destinatários de um serviço” (Maslach *et al.*, 1993:21). No caso dos operadores de *call center*, enquanto profissão do serviço ao cliente, esta atitude de abstração face ao mundo do trabalho inclui uma postura distante face aos clientes que são parte integrante e ativa do próprio trabalho (Chambel e Castanheira, 2010). O *burnout* é “resultante do stresse no trabalho persistente, tipicamente caracterizado por exaustão emocional” (Rod e Ashill, 2013: 246), estando associado a funções com pouca autonomia, exigentes do ponto de vista psicológico e em que surgem por vezes “picos” de trabalho. Aos assistentes é quase exigido que continuem a ter uma atitude natural, atenta e que demonstrem alguma empatia para com o cliente mesmo quando se sentem cansados e exaustos com as funções que estão a realizar.

Para analisar o impacto do *burnout* é importante referir o estudo realizado por Chambel e Castanheira (2010)⁷. Nele é comparado o impacto do fenómeno numa amostra portuguesa de 811 assistentes de *call center* e numa amostra de profissões de atendimento ao público: 802 gestores de clientes bancários, 194 vendedores do sector de vestuário e 220 trabalhadores do serviço pós-venda. Por semelhança têm o facto de lidarem e estabelecerem uma relação diretamente com o cliente e de estarem sujeitos a elevadas exigências a nível das funções realizadas. Os resultados validam que os operadores de *call center* estão entre as profissões que demonstram níveis de *burnout* mais elevados só comparáveis com os gestores de clientes bancários. Analisando os resultados,⁸ conclui-se que os trabalhadores de *call center* registam um nível de exaustão de 3,16 e um nível de cinismo de 1,41; os gestores de clientes bancários, um nível de exaustão de 3,27 e um nível de cinismo de 1,41; os vendedores do sector vestuário um nível de exaustão de 2,13 e um nível de cinismo de 0,83 e os trabalhadores do serviço de pós-venda um nível de exaustão de 1,47 e um nível de cinismo de 0,87. Pelo tipo de tarefas que realizam (funções stressantes,

⁷ As autoras recorrem a Maslach (1993) para a definição de *burnout*. No sentido da obtenção de dados, utilizaram o *Maslach Burnout Inventory, versão geral (MBI-General Survey)*.

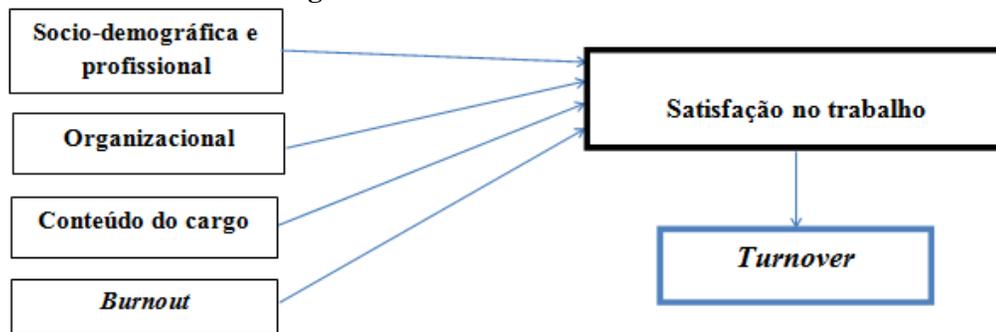
⁸ Os resultados são relativos à média das respostas, numa escala que varia entre 0 (nunca) e 6 (todos os dias).

com baixa autonomia e com elevadas exigências), os trabalhadores do *call center* são os mais propensos a este efeito indireto que se vê refletido no cinismo e na exaustão no contacto com o cliente. O *burnout* pode ser visto como o resultado procedente das características das funções realizadas, mas pode também ser encarado como uma causa responsável pela insatisfação do trabalhador. É também referido pelas autoras que em vários países os operadores de *call center* são os menos satisfeitos com o seu trabalho. Por exemplo, na Alemanha estavam menos satisfeitos do que os trabalhadores de hotelaria e na Suíça tal sucedia por comparação com os bancários e enfermeiros. O tipo de funções realizadas pode resultar no desgaste do assistente conduzindo ao cinismo e à exaustão para com o cliente. Trabalhadores mais exaustos e desgastados com as funções realizadas tornam-se menos satisfeitos e o resultado final pode ser a rescisão de contrato.

Face à revisão da literatura efetuada é apresentado o modelo teórico que tem por base uma adaptação do “Modelo Expandido do Processo do *Turnover*” proposto por W. Mobley *et al.* (anexo 1), onde são articuladas as dimensões estudadas e que, posteriormente, serão objeto de análise empírica. O modelo teórico é constituído por cinco dimensões: a sociodemográfica e profissional; a organizacional; a relativa ao conteúdo do cargo; a perceção de *burnout* e a satisfação, que é relacionada com as restantes. A primeira dimensão é definida por indicadores relativos ao indivíduo: sexo; idade; habilitações académicas; estado civil; número de dependentes; anteriores experiências profissionais e acesso a um novo emprego. A organizacional é-o por indicadores que estão relacionados com as características do ambiente de trabalho: objetivos e metas; colegas de trabalho; supervisão; possibilidade de progressão na carreira; salário e recompensas e condições físicas do local de trabalho. O conteúdo do cargo define-se por indicadores que caracterizam as funções desempenhadas: rotinização das tarefas; variedade; autonomia; *feedback* e significado atribuído pelo assistente ao seu trabalho, sendo as questões baseadas no *Job Diagnostic Survey* (anexo 3) proposto por Hackman e Oldham (1980) e reformuladas conforme os objetivos do presente estudo. A dimensão perceção de *burnout* tem por objetivo avaliar os sentimentos dos assistentes relacionados com a exaustão emocional, a descrença e a eficácia organizacional. As questões são baseadas numa das ferramentas mais utilizadas para avaliar o *burnout* dos trabalhadores, o *Maslach Burnout Inventory – General Survey* de Maslach e Jackson, versão adaptada de Schaufeli *et al.* (2002) (anexo 4), sendo reformuladas as questões de acordo com os objetivos propostos para o presente estudo. Depois de verificados estes indicadores, é feita uma validação da satisfação no trabalho tendo em consideração os aspetos referidos anteriormente.

Com base na literatura exposta anteriormente esboçamos o seguinte modelo de análise:

Figura 4 1.- Modelo de análise



O comportamento de *turnover*, tal como referido anteriormente, pode ser considerado um problema para a organização que se vê confrontada com a perda de trabalhadores e com a renovação constante dos seus recursos humanos. Na tentativa de explicação dos antecedentes do *turnover*, propõe-se a seguinte pergunta de partida: quais as razões que poderão influenciar o elevado *turnover* dos assistentes de *outbound* de uma Instituição Bancária Portuguesa? Atendendo aos conceitos e teorias expostos anteriormente, o *turnover* poderá ser justificado pela insatisfação dos trabalhadores. Como antecedentes desta insatisfação podem surgir aspetos relacionados com as características sociodemográficas e profissionais, a organização, o conteúdo do cargo e a perceção de *burnout* pelos assistentes. Estas relações suportam o modelo de análise da presente investigação e podem ser observadas na Figura 4.1..

Tendo em consideração a revisão da literatura anterior, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1: As características sociodemográficas e profissionais condicionam a satisfação no trabalho que, por sua vez, influencia o comportamento de *turnover*;

H2: As perceções que os indivíduos têm sobre as condições organizacionais e as características do conteúdo do cargo condicionam a sua satisfação no trabalho, o que influencia o comportamento de *turnover*;

H3: A perceção de *burnout* pelos indivíduos influencia a satisfação no trabalho, condicionando o comportamento de *turnover*.

Apresentadas as hipóteses do presente estudo, referimos seguidamente quais são os seus objetivos:

- Identificar os perfis profissionais (*outbound* e *inbound-T*) presentes no *call center* da IBP;
- Caracterizar a perceção dos assistentes de *outbound* que rescindiram contrato com a IBP acerca das características organizacionais e do conteúdo do cargo que desempenhavam;
- Caracterizar a sua perceção de *burnout* e os seus níveis de satisfação no trabalho e identificar as razões que podem ter conduzido à rescisão do contrato de trabalho por parte destes assistentes;
- Identificar as razões que podem influenciar a rescisão do contrato de trabalho por parte dos assistentes de *outbound* do *call center* da IBP.

CAPITULO V. Metodologia

O presente estudo assenta numa metodologia quantitativa, método extensivo. A nível da estratégia metodológica esta organizou-se em duas fases: na primeira foram realizadas entrevistas exploratórias, para depois se construir o inquérito por questionário, pois “a elaboração de um inquérito [é] frequentemente precedida de uma fase de entrevista junto de testemunhas privilegiadas (...) a entrevista está presente na fase exploratória da generalidade das investigações” (Albarello *et al.*, 1997: 84).

5.1 Universo, método de amostragem e amostra do estudo

O universo é relativo ao conjunto de elementos que têm alguma característica em comum que se pretende estudar. O presente estudo foca-se nos assistentes de *outbound* do *call center* da IBP que rescindiram contrato de trabalho. Contudo, e existindo um elevado número de indivíduos nestas condições, tivemos de definir o nosso universo recorrendo a um critério temporal. Deste modo, ele é constituído pelos antigos assistentes de *outbound* do *call center* da IBP que rescindiram o contrato de trabalho entre o dia 01/01/2012 e o dia 30/06/2014, o que perfaz um total de 82 indivíduos.

O método de amostragem, ou seja o método para selecionar uma amostra (um subgrupo da população), pode ser probabilístico ou não probabilístico. No primeiro caso todos os indivíduos têm uma probabilidade conhecida de serem escolhidos para constituírem a amostra; no método não probabilístico existe uma seleção propositada de certos elementos da população atendendo a critérios definidos pelo investigador, não sendo conhecida a probabilidade de cada elemento fazer parte da amostra. Existem vantagens e desvantagens na utilização de cada um destes métodos. No método probabilístico é possível generalizar os resultados da amostra à população, demonstrando a sua representatividade, mas é necessário ter um número de casos suficientes para existir a possibilidade de definir as características da população e o “tamanho da amostra por meio de uma seleção aleatória ou mecânica das unidades de análise” (Sampieri *et al.*, 2006: 254). Tendo em conta os critérios utilizados para a definição do nosso universo, os objetivos do estudo e o número de indivíduos que constituem o nosso universo, optou-se por utilizar o método não probabilístico para a definição da nossa amostra. Desta forma, ela é adequada aos critérios definidos para o estudo, mas não existe a possibilidade de generalizar os resultados ao universo. Para o nosso primeiro instrumento metodológico, a entrevista exploratória, o método de amostragem foi não probabilístico por conveniência; para o inquérito por questionário, a intenção era estudar todo o universo, no entanto, devido à falta de respostas, resultou uma amostra não probabilística intencional.

Assim, a nossa amostra, na entrevista exploratória foi constituída por quatro antigos assistentes e no inquérito por questionário foi formada por 52 antigos assistentes de *outbound*, tendo sido a taxa de resposta de 63%.

5.2 Instrumentos e métodos de recolha de dados

Com a realização das entrevistas exploratórias pretendeu-se reunir alguma informação complementar para a estrutura e para o conteúdo do inquérito por questionário. As entrevistas assumiram um carácter semidirectivo, tendo por base um guião previamente definido (anexo 6) e foram gravadas em formato áudio e a informação transcrita e analisada.

O inquérito por questionário (anexo 7) foi concebido considerando o modelo de análise, juntamente com as principais conclusões extraídas das entrevistas. Segundo Quivy e Campenhoudt “a apresentação do inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao nível de conhecimento, ou de consciência de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 190). O inquérito por questionário foi autoadministrado, com um tempo estimado de resposta de dez minutos.

A sua estrutura é composta por cinco grupos. O primeiro diz respeito à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos e inclui indicadores como o sexo; a idade; as habilitações académicas; a existência de dependentes a cargo dos inquiridos e a trajetória profissional. O segundo é relativo às características organizacionais do *call center*, sendo consideradas as metas e objetivos; a equipa de supervisão; as condições físicas do local de trabalho; o salário e recompensas; o grupo de colegas e a possibilidade de progressão na carreira. O terceiro relaciona-se com aspetos inerentes às funções como sejam a variedade e autonomia; o *feedback* e a importância e significado das funções. O quarto grupo diz respeito aos efeitos do *burnout* e inclui indicadores que pretendem medir a perceção com a exaustão, o desgaste e a descrença do assistente perante as funções. O último grupo pretende avaliar a satisfação dos inquiridos com vários aspetos organizacionais do *call center* e do conteúdo do cargo. Na construção do questionário optou-se pela formulação de perguntas com opção fechada de resposta. No primeiro grupo são apresentadas perguntas factuais, enquanto as questões de opinião estão elaboradas segundo uma escala de concordância tipo *Likert*. Uma escala de satisfação tipo *Likert* foi utilizada no último grupo.

Para a realização do presente estudo foram-nos facultadas algumas informações relativamente à saída dos antigos assistentes da IBP. Com ela, e de modo a podermos proceder à recolha de dados, reunimos os antigos assistentes num grupo do *Facebook*. O inquérito foi construído no *Google docs*, tendo sido disponibilizado no grupo um *link* para o acesso ao questionário *online*, o qual esteve ativo entre 20 de junho e 21 de julho de 2014. Nos casos em que os antigos assistentes não tinham conta no *Facebook*, o *link* do questionário foi enviado para o *e-mail* pessoal.

CAPÍTULO VI. O *call center* da Instituição Bancária Portuguesa

Neste estudo é analisado um *call center* de uma Instituição Bancária Portuguesa. A partir da nossa experiência profissional, e com alguns dados facultados pela IBP, são apresentados de seguida alguns elementos relativos ao *call center*.

Foi na década de 90 que esta organização lançou no mercado o seu serviço de apoio ao cliente, iniciando uma nova fase quer a nível do relacionamento entre o cliente e o banco quer a nível de novas funções profissionais que surgiram ligadas ao *call center* e à IBP. Deste modo, surgem os assistentes que desempenham funções de *outbound* (*outsourcing*) e os que desempenham funções de *inbound-T* (*insourcing*). Os dois perfis profissionais trabalham “lado a lado” numa mesma sala, contudo existem diferenças relativas ao tipo de funções realizadas, ao vínculo laboral e ao tempo de permanência na IBP.

6.1 Funções profissionais e *turnover*

Os assistentes de *outbound* têm a função de realizar contactos proactivos com o cliente, estando as funções relacionadas com a promoção e divulgação de produtos e serviços através do *telemarketing*; a realização de campanhas informativas; a recuperação de crédito à habitação e pessoal e cartões de crédito; e a realização de campanhas de satisfação do cliente, possibilitando à IBP a oportunidade de captar e manter os seus clientes. Durante o seu dia de trabalho repetem com frequência o mesmo discurso, não existe autonomia a nível do desempenho de funções, recorre-se a *scripts* com o discurso a realizar, o que pode originar um “descontentamento, no sentido em que durante o dia de trabalho o colaborador repete a mesma tarefa e tem o mesmo discurso durante horas a fio” (Pinto, 2010: 62).

Os assistentes de *inbound-T* recebem os contactos do exterior, fazem o “apoio ao cliente”, estando as suas funções relacionadas com o esclarecimento de informações sobre produtos e serviços; a consulta das contas do cliente; a realização de operações bancárias; a realização da compra ou venda de ações e até o envio de pedidos para a agência. As funções desempenhadas são diversificadas e o discurso varia de chamada para chamada, pois cada cliente tem questões novas a formular. Os assistentes têm assim que adaptar o seu discurso e os procedimentos às necessidades dos clientes. Por comparação com os assistentes de *outbound*, o seu nível de autonomia é mais elevado e assumem maiores responsabilidades. Os assistentes de *inbound-T* realizam as suas funções com o recurso a aplicações informáticas disponíveis na rede de agências, enquanto os assistentes de *outbound* apenas têm disponível um *script* com o discurso a efetuar.

Os assistentes de *outbound* são compelidos à realização do mesmo tipo de tarefas ao longo de um horário de trabalho diário de 8 horas (40 horas semanais estando, o horário de atendimento dividido em três turnos compreendidos entre as 09h30 e as 20h nos dias úteis). Quanto à remuneração ela é constituída pelo salário base, com o subsídio de alimentação e um prémio de produtividade. Por vezes, neste tipo de

funções pode existir uma desmotivação perante as funções realizadas e até uma indiferença perante o cliente, verificando-se um “terrível paradoxo: quando se diminui a dificuldade e a resistência, criam-se condições para a atividade acrítica e indiferente por parte dos utilizadores” (Sennett, 2001: 110). Os trabalhadores de *inbound-T* trabalham 6 horas por dia (30 horas semanais) e o horário de atendimento é dividido em catorze turnos organizados para que o serviço de apoio ao cliente esteja disponível 24 horas por dia/365 dias por ano. A remuneração é constituída por um salário base e por subsídios de alimentação e de turno.

Relativamente ao vínculo contratual, também existem diferenças entre os dois perfis profissionais. Os assistentes de *outbound* têm contrato com uma ETT, o qual é automaticamente renovado todos os meses, com uma duração máxima de dois anos. Os assistentes de *inbound-T* têm um contrato de trabalho com a IBP, que é renovável semestralmente durante o período de três anos, existindo sempre a possibilidade de após os três anos esses assistentes passarem a ter um contrato definitivo com o banco. Aos assistentes de *outbound* é dada a expectativa de um dia poderem ingressar nos quadros da IBP mediante alguns testes, que podem englobar competências relacionadas com línguas, a área de formação académica, as notas provenientes do *feedback* e ainda os resultados dos testes psicotécnicos. Existindo a real possibilidade de progressão de carreira no *call center*, este pode ser um fator motivacional para o assistente permanecer na IBP, deixando de existir entre ele e a ETT uma relação baseada sobretudo nos interesses económicos e benefícios materiais esperados (auferir um salário). Deste modo, existe também uma relação que envolve o assistente a nível sócio emocional, uma vez que este tem a expectativa de poder trocar a “sua lealdade, envolvimento e desempenho de tarefas que estão para além das estabelecidas (...) pelos benefícios não materiais que a organização lhe faculta, tais como oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional” (Chambel e Castanheira, 2010: 70).

A taxa de *turnover* difere de um perfil profissional para o outro. Entre 01/12/2012 e 30/06/2014 rescindiram contrato (*turnover* voluntário)⁹ com a ETT 82 assistentes de *outbound* e apenas cinco de *inbound-T* o fizeram com a IBP. No mesmo período foram contratados 155 novos assistentes para *outbound* e 22 para *inbound-T*. Para uma perceção mais real da dimensão do *turnover*, foi calculada a taxa de rotação de pessoal. A fórmula utilizada para o seu cálculo é proposta por Chiavenato (anexo 8), sendo considerado o “volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização dentro de um certo período de tempo, em termos percentuais” (Chiavenato, 1987: 19). Assim a taxa de *turnover* nos assistentes de *outbound* entre 01/01/2012 e 30/06/2014 foi de 258%, sendo 136% relativo a saídas por iniciativa do assistente, enquanto os 122% restantes são relativos a saídas internas e despedimentos por iniciativa da organização) (anexo 9). A taxa de *turnover* dos assistentes de *inbound-T* foi de 14%.

⁹ W. Mobley (1992) designa por “*turnover* voluntário” a rescisão do contrato por livre iniciativa do trabalhador.

6.2 Apresentação e análise dos resultados do questionário

De seguida serão apresentados os resultados obtidos através do questionário. Os dados foram tratados no programa IBM SPSS *Statistics*, versão 20. Para a análise dos mesmos optou-se pela análise descritiva e uni e bivariada e ainda pela análise correlacional.

6.2.1 Características sociodemográficas e profissionais

Numa primeira etapa são analisadas as características sociodemográficas e profissionais, incluindo o sexo, idade, habilitações académicas, e a existência de dependentes a cargo dos inquiridos¹⁰. Seguidamente será analisada a sua experiência profissional.

Verifica-se que 59,6% dos inquiridos são do sexo feminino 69,2% concluíram o bacharelato ou a licenciatura. Quanto ao estado civil, 84,6% são solteiros e 96,2% não têm nenhum dependente a seu cargo. Só dois antigos assistentes têm dependentes à sua responsabilidade. Num caso, trata-se de uma criança e noutra, de uma criança e de um idoso.

Quadro 6.1.- Distribuição dos inquiridos por sexo, habilitações académicas, estado civil e existência de dependentes

		n	%
Sexo	Masculino	21	40,4
	Feminino	31	59,6
Habilitações académicas	Ensino secundário (12ºano de escolaridade)	5	9,6
	Bacharelato ou licenciatura	36	69,2
	Mestrado ou doutoramento	11	21,2
Estado Civil	Casado(a)/ união de facto	7	13,5
	Divorciado(a)	1	1,9
	Solteiro (a)	44	84,6
Dependentes	Não	50	96,2
	Sim	2	3,8

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

No que respeita à idade dos inquiridos, a média é de 26 anos sendo o desvio padrão de 1,965, com uma variação de idade entre os 20 e os 30 anos.

Quadro 6.2.- Medidas descritivas da idade

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	52	20	30	25,50	1,965

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

¹⁰ Os resultados apurados podem ser consultados no anexo 11.

No que respeita ao tempo de permanência no *call center* da IBP, a média é de cerca de sete meses, existindo casos de assistentes que trabalharam apenas um mês, tendo que o tempo máximo de permanência sido de 24 meses.

Quadro 6.3.- Medidas descritivas da duração das funções

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Duração das funções out.	52	1	24	7,40	4,569

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Relativamente à experiência profissional, para 32,7% dos inquiridos o emprego no *call center* da IBP foi o seu primeiro emprego. Os restantes já haviam trabalhado num conjunto diversificado de atividades: operadores noutros *call centers* (com o exercício desta atividade a variar entre dois e doze meses); assistentes comerciais de áreas como viagens, telecomunicações, turismo e hotelaria e *backoffice* (entre dois e 24 meses); lojistas e operadores de caixa (com uma duração de aproximadamente seis meses); estagiários em empresas do ramo automóvel e no sector público (duração de doze meses); gestores de recursos humanos (entre dez e doze meses de exercício de funções); assistentes de produção e locutores de rádio (entre um e 36 meses); *personal training* (funções desempenhadas durante 48 meses) e assistente em agências de comunicação (funções exercidas entre quatro e dezanove meses).

Depois de rescindirem o contrato com a ETT, 80,8% dos inquiridos já acederam a um novo emprego, a bolsas de investigação científica ou a estágios profissionais na banca e nas áreas da comunicação e do *marketing*. Os que encontraram emprego são assistentes de bordo na aviação; assistentes comerciais na banca, em vendas ou no imobiliário; consultores em agências de comunicação e em recursos humanos; assistentes de *call center* bancário e de apoio ao cliente em serviços de telecomunicações; rececionistas e assistentes de *backoffice*.

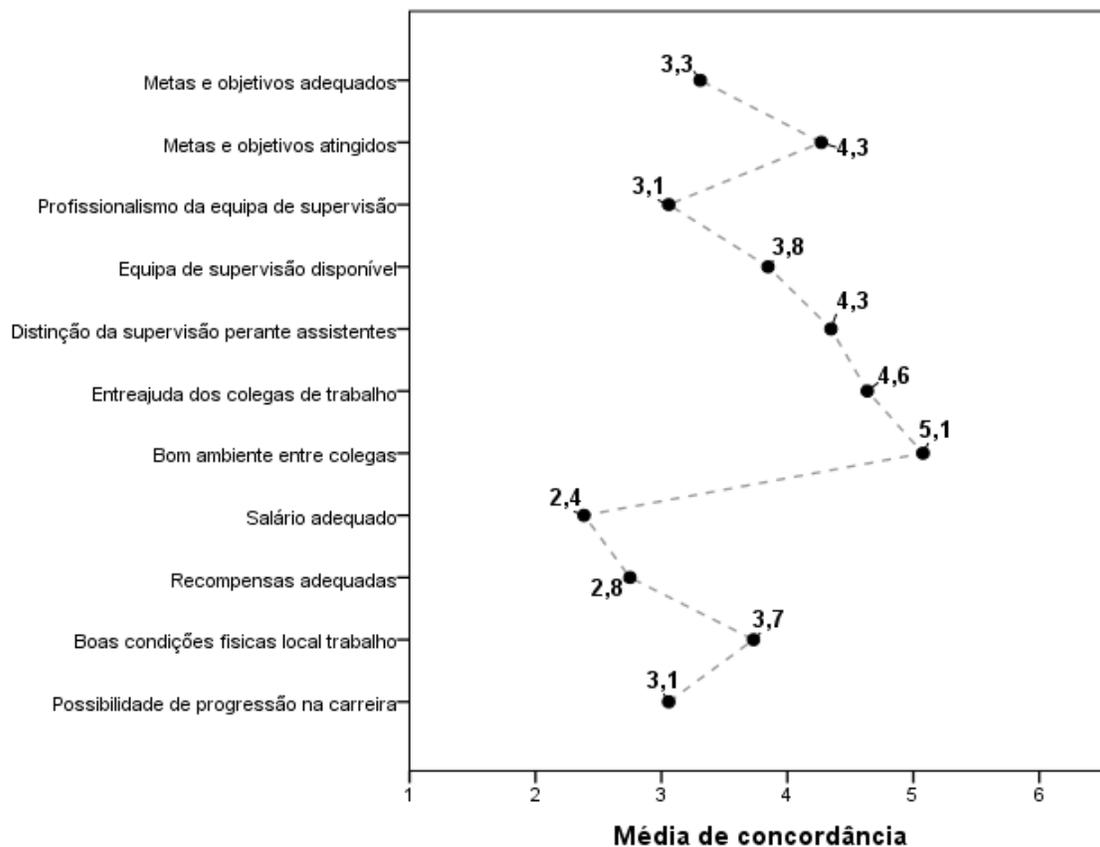
6.2.2 Características organizacionais

Esta secção é consagrada à análise de várias características referentes à organização¹¹. São analisados indicadores relativos às metas e objetivos; à equipa de supervisão; aos colegas de trabalho; ao salário e recompensas; às condições físicas do local de trabalho e à possibilidade de progressão na carreira, tendo

¹¹ Os resultados apurados podem ser consultados no anexo 12.

por base de resposta uma escala de concordância¹². Como pontos positivos podemos destacar as médias mais elevadas do bom ambiente entre os colegas de trabalho (5,1); as metas e objetivos atingidos por parte dos inquiridos (4,3); a disponibilidade da equipa de supervisão (3,8) e as boas condições físicas do local de trabalho (3,7). Das respostas obtidas existem alguns aspetos com os quais os inquiridos discordam muito e discordam, destacando-se o caso do salário adequado (2,4); das recompensas adequadas (2,8); o profissionalismo da supervisão e a possibilidade de progressão na carreira (3,1) (Figura 6.1.).

Figura 6.1.-Grau de concordância com diferentes aspetos organizacionais



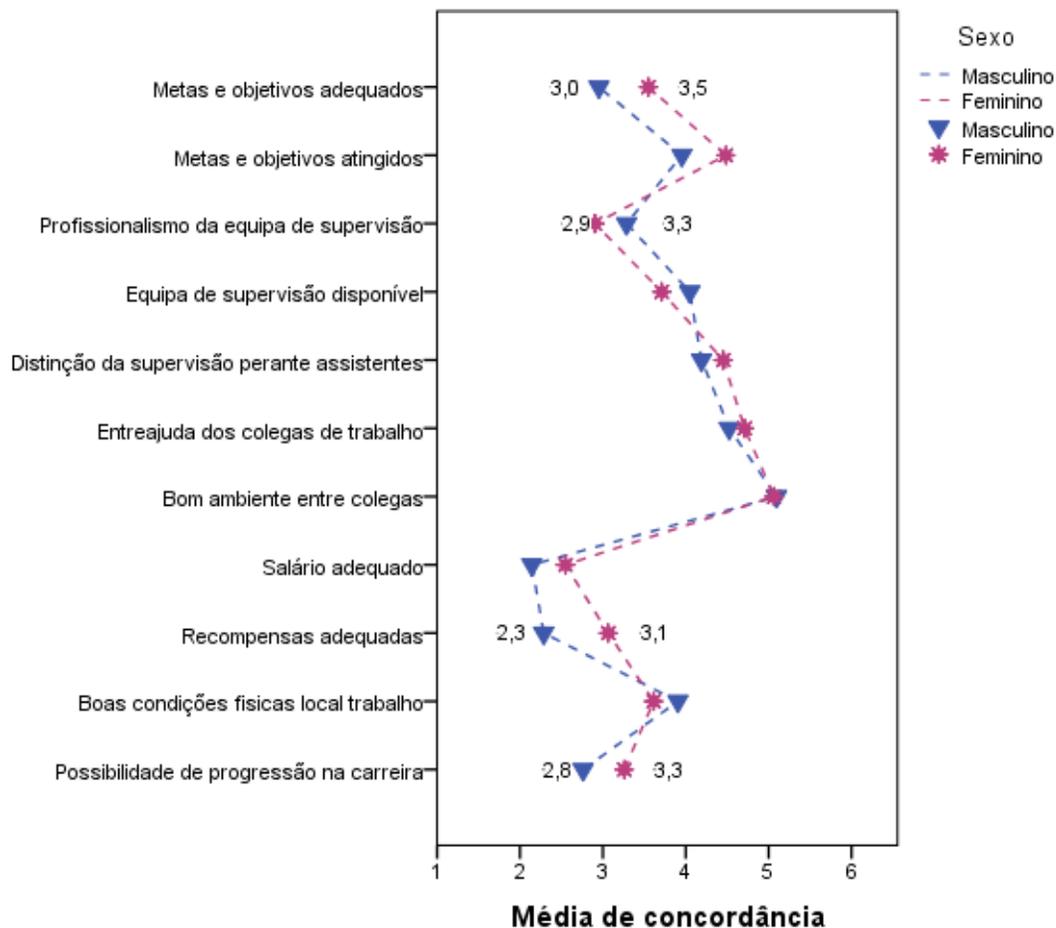
Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Relativamente às características que dizem respeito às suas habilitações académicas, idade, estado civil e existência de dependentes a cargo, os inquiridos podem ser considerados semelhantes. No entanto, podem ser encontradas algumas diferenças de opinião em função do género. Quando analisada a Figura 6.2. Verifica-se que as mulheres discordam menos do que os homens, em média, relativamente às metas e

¹² 1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo pouco; 4-Concordo pouco; 5-Concordo muito; 6-Concordo totalmente.

objetivos adequados (3,5); às recompensas adequadas (3,1) e à possibilidade de progressão na carreira (3,3), sendo mais críticas quanto ao profissionalismo da supervisão (3,3) do que os homens.

Figura 6.2.- Grau de concordância com diferentes aspetos organizacionais, por sexo



Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Devido à afinidade temática de algumas questões criaram-se três índices¹³: “profissionalismo e disponibilidade da supervisão” ($\alpha=0,783$), que inclui os indicadores profissionalismo da supervisão; supervisão disponível e não distinção da supervisão perante os assistentes¹⁴; o índice “bom ambiente de trabalho” ($\alpha= 0,839$), que é constituído pelas questões relativas à entreajuda entre os colegas de trabalho e ao bom ambiente entre os colegas; e, por fim, o índice relativo ao “salário e recompensas adequados” ($\alpha= 0,652$) que integra as questões do salário adequado e das recompensas adequadas.

¹³ Para a medição da consistência interna das questões utilizadas em cada índice foi utilizado o alfa de Cronbach's.

¹⁴ Para o tratamento do indicador, a escala foi invertida de modo a adequar o sentido das respostas.

Os dados evidenciam que os inquiridos se mostram, em média, algo discordantes (3,2) quanto ao profissionalismo e disponibilidade da supervisão; que concordam muito que havia um bom ambiente de trabalho (4,9) e que discordam muito que o salário e as recompensas fossem adequados (2,6).

Quadro 6.4.- Medidas descritivas dos índices: profissionalismo e disponibilidade da supervisão, bom ambiente de trabalho e salário e recompensas adequados

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Profissionalismo e disponibilidade da supervisão	52	1,00	5,33	3,1859	1,17604
Bom ambiente de trabalho	52	2,00	6,00	4,8558	1,03059
Salário e recompensas adequados	52	1,00	5,00	2,5673	1,16328

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

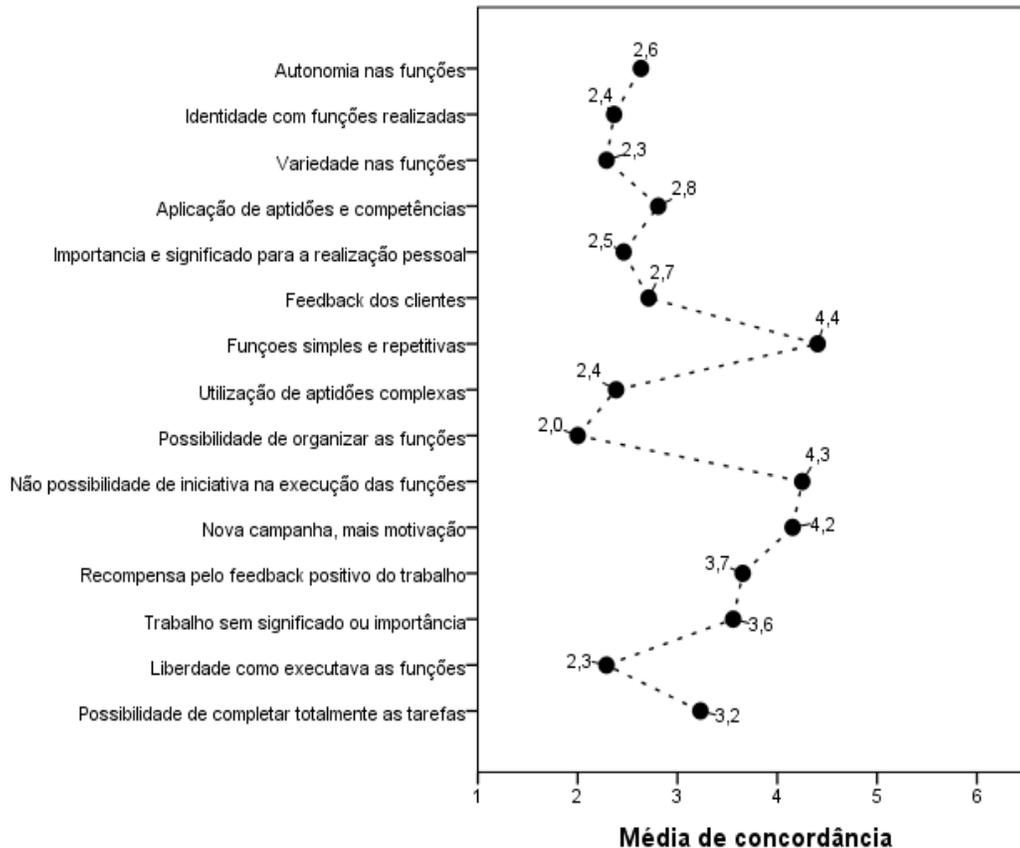
6.2.3 Conteúdo do cargo

Neste grupo são analisadas as características relativas ao conteúdo do cargo¹⁵, tendo por base o modelo proposto por Hackman e Oldham (1980) “*Job Diagnostic Survey*”, onde são colocadas em evidência cinco características que contribuem para caracterização das funções realizadas: a autonomia; a identidade; o significado; o *feedback* e a variedade. Com base na escala de concordância proposta¹⁶, existem indicadores que se destacam, em média, em termos da concordância dos inquiridos. É o caso da possibilidade de realização de uma nova campanha, porque se sentiam mais motivados (4,2) e da recompensa positiva pelo *feedback* do trabalho (3,7). Os inquiridos concordam, em média, que as funções são simples e repetitivas (4,4) e que não existe a possibilidade de iniciativa na realização das funções (4,3). Discordam muito da existência de variedade das funções (2,3) e da possibilidade de organizar as funções do dia-a-dia de trabalho (2,0) (Figura 6.3.).

¹⁵ Os resultados apurados podem ser consultados no anexo 13.

¹⁶ 1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo pouco; 4-Concordo pouco; 5-Concordo muito; 6-Concordo totalmente.

Figura 6.3.- Grau de concordância com características do conteúdo do cargo



Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Também as opiniões sobre os aspetos do conteúdo do cargo evidenciam diferenças entre os inquiridos, denotando-se que as mulheres se identificam, em média, mais com as funções realizadas (2,6) do que os homens (2,0) e também discordam menos da existência de autonomia nas funções (2,8) do que os homens (2,4) (Figura A.13.1.).

A partir da afinidade temática das respostas e após a validação da sua consistência interna foram criados dois índices. O índice “autonomia e variedade das funções” ($\alpha=0,833$), que reflete a organização do trabalho, é composto pelas seguintes variáveis: autonomia nas funções; variedade nas funções; aplicação de aptidões e competências; funções simples e repetitivas¹⁷; utilização de aptidões complexas; possibilidade de organizar as funções; não possibilidade de iniciativa na execução das funções¹⁸; liberdade como executava as funções e possibilidade de completar totalmente as tarefas. Foi também criado um índice relativo ao “significado do trabalho” ($\alpha=0,579$), que inclui os seguintes indicadores: importância e

¹⁷ Para o tratamento do indicador, a escala foi invertida de modo a adequar o sentido das respostas.

¹⁸ Para o tratamento do indicador, a escala foi invertida de modo a adequar o sentido das respostas.

significado para a realização pessoal¹⁹ e trabalho sem significado ou importância. Apesar das questões apresentarem uma baixa consistência interna, pois o valor do *alfa* é próximo de 0,6, o índice foi considerado. Esta fragilidade pode ter ficado a dever-se ao facto dos antigos assistentes terem atribuído interpretações e significados distintos às questões.

No JDS proposto por Hackman e Oldham (1980), o *feedback* é uma das características do conteúdo do cargo, referindo-se os autores ao *feedback* obtido da parte dos clientes. No presente estudo foi acrescentada uma questão relativa ao *feedback* da supervisão, uma vez que é uma situação que acontece a nível do trabalho em *call center*. Como as questões colocadas apresentam diferentes perceções de retorno sobre a execução das funções, optou-se por não criar o índice relativo a esta característica do conteúdo do cargo.

Analisando agora os índices que construímos relativos à autonomia e variedade das funções e ao significado do trabalho, podemos verificar que, no primeiro dos casos, os inquiridos discordam muito (2,5) e que no segundo discordam pouco (2,9).

Quadro 6.5.- Medidas descritivas dos índices: autonomia e variedade das funções e significado do trabalho

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Autonomia e variedade das funções	52	1,11	4,22	2,5534	,81039
Significado do trabalho	52	1,00	5,50	2,9519	1,22578

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

6.2.4 Perceção de *burnout*

O efeito *burnout* é uma consequência que poderá advir para os trabalhadores que estão expostos a elevados níveis de pressão e de stresse e que, eventualmente, se traduzirá em cinismo e exaustão do trabalhador perante o cliente. As questões são baseadas no *Maslach Burnout Inventory – General Survey* de Maslach e Jackson, versão adaptada de Schaufeli *et al.* (2002), tendo sido adaptado aos objetivos propostos para o presente estudo. Com base na escala de concordância proposta²⁰, existem fatores que contribuem para a perceção de *burnout*²¹, como é o caso do pouco entusiasmo perante as funções realizadas (4,8); o desinteresse pelas funções realizadas (4,7); o sentimento de desgaste emocional (4,7) e o sentimento de “estar de rastos” (4,5). Os inquiridos consideravam-se bons assistentes (4,9); conseguiram

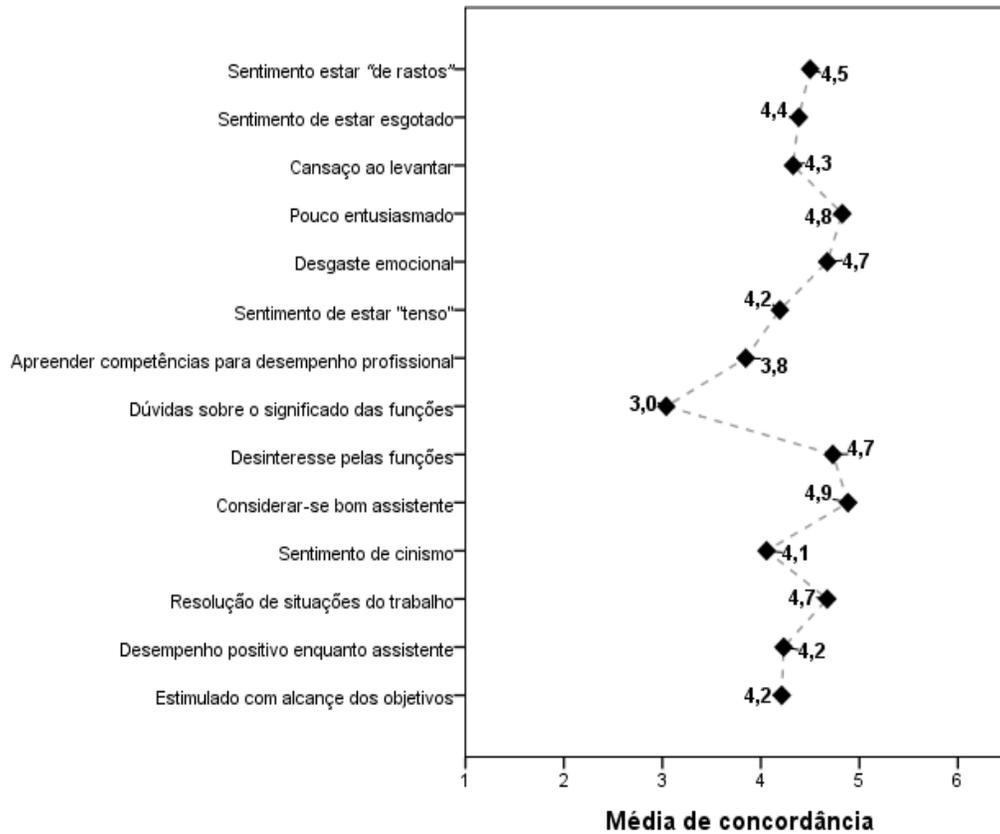
¹⁹ Para o tratamento do indicador, a escala foi invertida de modo a adequar o sentido das respostas.

²⁰ 1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo pouco; 4-Concordo pouco; 5- Concordo muito; 6-Concordo totalmente.

²¹ Os resultados apurados podem ser consultados no anexo 14.

resolver situações do trabalho (4,7) e sentiam-se estimulados com o alcance dos objetivos de trabalho (4,2) (Figura 6.4.).

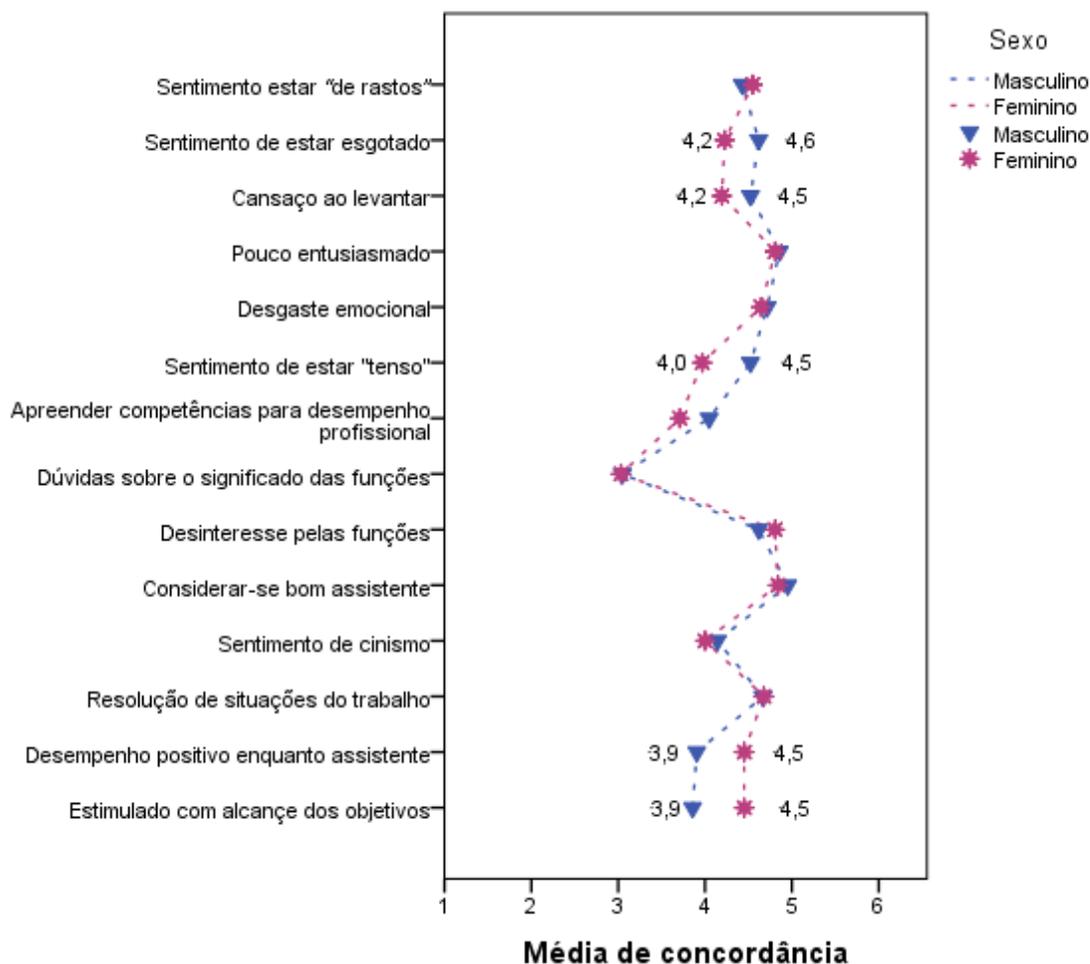
Figura 6.4.- Grau de concordância com a percepção de *burnout*



Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Também relativamente à percepção de *burnout* são evidenciadas algumas diferenças a nível das respostas dadas pelos inquiridos do sexo feminino e masculino (Figura 6.5.). Por exemplo, as mulheres concordam que tinham um desempenho mais positivo (4,5) do que os homens (3,9). Observa-se ainda que as mulheres se sentiam mais estimuladas quando atingiam de forma positiva os objetivos (4,5) quando comparadas com o sexo oposto (3,9). Os homens demonstram uma maior concordância, em média, com os aspetos negativos que contribuem para o efeito *burnout*: sentimento de estar esgotado (4,6), sentirem-se cansados ao levantar (4,5) e o sentimento de estar "tenso" (4,5).

Figura 6.5.- Grau de concordância com a percepção de *burnout*, por sexo



Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Segundo os autores, o *burnout* pode ser medido atendendo a três características: a exaustão emocional, a descrença e a eficácia profissional. Desta forma, o índice “exaustão emocional” ($\alpha=0,879$) é formado pelo sentimento de “estar de rastos”; sentimento de estar esgotado; cansaço ao levantar; desgaste emocional e sentimento de estar “tenso”. No segundo índice, relativo à “descrença”, nele incluíram-se aspetos como: o pouco entusiasmo; as dúvidas sobre o significado das funções; o desinteresse pelas funções e o sentimento de cinismo. O índice obtido revelou ter pouca consistência ($\alpha=0,559$), o que se justifica pela inserção da questão relativa às dúvidas sobre o significado das funções realizadas. Por isso optou-se por retirá-la, o que resultou num $\alpha=0,582$. Apesar de não ser superior a 0,6, é mais consistente, pelo que se mantiveram estes indicadores, uma vez que é uma característica referida pelos autores.

Por último, o terceiro índice, “eficácia profissional” ($\alpha=0,680$) foi construído com as seguintes variáveis: apreender competências para desempenho profissional; considerar-se bom assistente; resolução de situações de trabalho; desempenho positivo e estimulado com alcance dos objetivos.

Construídos os índices é possível validar que, em média, os antigos assistentes concordam pouco relativamente à perceção de exaustão emocional (4,4) e à perceção de descrença (4,5), existindo uma concordância relativamente à sua eficácia profissional (4,5) (Quadro 6.6.).

Foi também calculado o coeficiente de variação, de modo a validar qual o índice que apresentava uma maior dispersão de respostas, sendo na exaustão emocional que existe uma maior dispersão (27,6%) demonstrando que os inquiridos tiveram perceções mais díspares relativamente à sua exaustão emocional.

Quadro 6.6.- Análise descritiva dos índices: exaustão emocional, descrença e eficácia profissional

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação (%)
Exaustão emocional	52	1,00	6,00	4,4154	1,21742	27,6
Descrença	52	2,33	6,00	4,5385	,97049	21,4
Eficácia profissional	52	2,40	5,80	4,3692	,76838	17,6

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Em resumo, pode-se considerar que os inquiridos que rescindiram o contrato com a IBP percecionam o efeito *burnout*, uma vez que se sentiam exaustos emocionalmente e descrentes perante as funções realizadas. Contudo, consideravam-se eficazes a nível profissional e discordavam relativamente a terem dúvidas sobre o significado das suas funções.

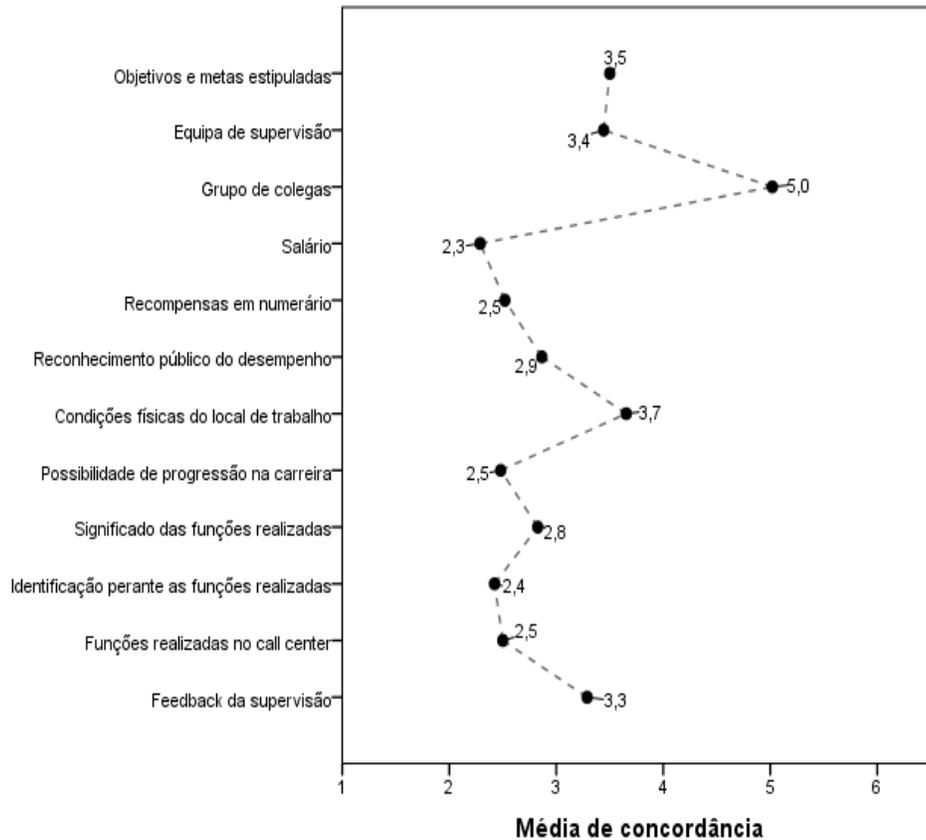
6.2.5 Satisfação no trabalho

O último grupo de perguntas do questionário visava apurar a satisfação dos inquiridos²² relativamente a algumas características organizacionais e do conteúdo do cargo, com base numa escala de satisfação²³. Por observação da Figura 6.6. Destaca-se a satisfação com o grupo de colegas (5,0); a satisfação em parte com as condições físicas do local de trabalho (3,7); com os objetivos e metas estipuladas (3,5); com a equipa de supervisão (3,4) e com o *feedback* da supervisão (3,3). Contudo existem aspetos que se destacam pela insatisfação, como é o caso do salário (2,3); da identidade perante as funções realizadas (2,4) e da possibilidade de progressão na carreira (2,5).

²² Os resultados apurados podem ser consultados no anexo 15.

²³ 1-Muito insatisfeito; 2-Insatisfeito; 3-Insatisfeito em parte; 4-Satisfeito em parte; 5-Satisfeito; 6-Totalmente satisfeito.

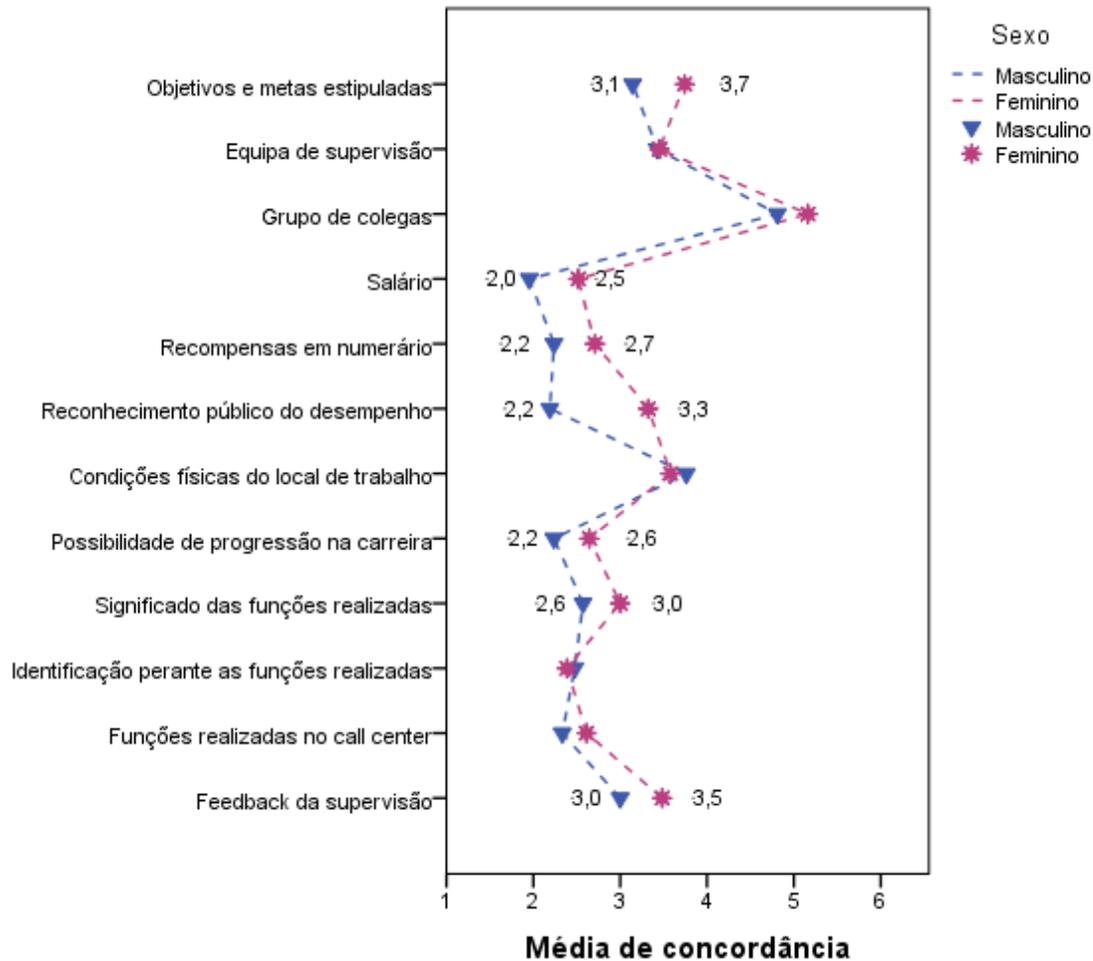
Figura 6.6.- Grau de concordância com a satisfação no trabalho



Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Existem indicadores que se destacam pelas diferenças das respostas entre mulheres e homens. Em média, as mulheres encontram-se mais satisfeitas em parte com os vários aspetos organizacionais e do conteúdo do cargo do que os homens, destacando-se os objetivos e metas estipulados (3,7); o *feedback* da supervisão (3,5) e o reconhecimento público do desempenho (3,3). Por conseguinte os homens encontram-se, em média, mais insatisfeitos em parte com as questões referidas anteriormente, sendo ainda de nomear a insatisfação com o salário (2,0); com a possibilidade de progressão na carreira (2,2); com o significado das funções realizadas (2,6) e com as recompensas em numerário (2,2). É também importante referir que os níveis de satisfação de mulheres e homens não são elevados, variando as suas respostas face aos vários aspetos apresentados entre o insatisfeito (2), o insatisfeito em parte (3) e o satisfeito em parte (4). Das respostas obtidas, apenas se destaca a satisfação com o grupo de colegas (Figura 6.7.).

Figura 6.7.- Grau de concordância com a satisfação no trabalho, por sexo



Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Para a análise dos resultados relativos à satisfação no trabalho foram construídos dois índices sendo consideradas no primeiro as questões relativas a satisfação face às características organizacionais e no segundo a satisfação com o conteúdo do cargo. No primeiro caso, o índice ($\alpha=0,799$) é composto pelas questões organizacionais: objetivos e metas adequadas; equipa de supervisão; grupo de colegas; salário; recompensas em numerário; reconhecimento público do desempenho; condições físicas do local de trabalho e possibilidade de progressão na carreira. O índice relativo à satisfação com o conteúdo do cargo ($\alpha=0,776$) é composto pelos indicadores: significado das funções realizadas; identidade perante as funções; funções realizadas no *call center* e *feedback* da supervisão.

Os antigos assistentes estavam insatisfeitos em parte com os aspetos organizacionais (3,2) e insatisfeitos com o conteúdo do cargo (2,8).

Quadro 6.7.- Medidas descritivas dos índices: satisfação organizacional e satisfação com o conteúdo do cargo

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Satisfação organizacional	52	1,38	4,88	3,2212	,82010
Satisfação com o conteúdo do cargo	52	1,00	4,50	2,7596	,87582

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Foi ainda construído o índice de satisfação global ($\alpha=0,859$) que inclui todos os indicadores referentes aos grupos em análise, podendo afirmar-se que os antigos assistentes quando rescindiram contrato estavam em parte insatisfeitos com as suas condições laborais.

Quadro 6.8.- Medidas descritivas do índice: satisfação global

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Satisfação global	52	1,50	4,67	3,0673	,76875

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

O presente estudo procurou ainda averiguar se existe relação entre a satisfação organizacional e do conteúdo do cargo com as variáveis sociodemográficas e profissionais, organizacionais e relativas ao conteúdo do cargo e à percepção de *burnout*. De seguida são apresentados os resultados que mais se evidenciam entre os indicadores correlacionados com a satisfação organizacional e com a satisfação do conteúdo do cargo.

No respeitante ao primeiro grupo, em que são validadas as características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos, apenas o sexo ($\text{Eta}=0,254$) e o primeiro emprego ($\text{Eta}=0,302$) têm uma relação fraca com a satisfação organizacional, revelando que os homens e aqueles para quem o *call center* já não constituía o primeiro emprego se encontravam, em média, mais insatisfeitos (Figura A.15.1.). Os restantes fatores não têm influência, nem a nível da satisfação organizacional nem da satisfação com o conteúdo do cargo.

Quadro 6.9.- Associação entre as características sociodemográficas e profissionais e a satisfação no trabalho

Indicadores	Satisfação organizacional	Satisfação conteúdo do cargo
Sexo	$\text{Eta} = \mathbf{0,254}$ $\text{Eta}^2=0,065$	$\text{Eta}=0,156$ $\text{Eta}^2=0,024$
Habilitações literárias	$R_s^{24} = -0,047$	$R_s = -0,159$
Estado civil	$\text{Eta} = 0,063$ $\text{Eta}^2=0,004$	$\text{Eta} = 0,126$ $\text{Eta}^2=0,016$
Dependentes a cargo	$\text{Eta} = 0,022$ $\text{Eta}^2=0,001$	$\text{Eta} = 0,060$ $\text{Eta}^2=0,004$

²⁴ Ró de Spearman

Idade	$R^{25} = -0,172$	$R = -0,054$
Duração das funções	$R = 0,029$	$R = 0,000$
Primeiro emprego	$\text{Eta} = \mathbf{0,302}$ $\text{Eta}^2 = 0,091$	$\text{Eta} = 0,122$ $\text{Eta}^2 = 0,015$

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Relativamente às características organizacionais, os indicadores que mais influenciam a satisfação organizacional dos antigos assistentes são a adequabilidade das metas e objetivos ($r_s=0,555$); o profissionalismo e disponibilidade da supervisão ($r=0,499$); o salário e as recompensas adequadas ($r=0,588$) e a possibilidade de progressão na carreira ($r_s=0,445$). A satisfação com o conteúdo do cargo também é influenciada pela adequabilidade das metas e objetivos ($r_s=0,679$); pelo profissionalismo e disponibilidade da supervisão ($r=0,519$) e pela possibilidade de progressão na carreira ($r_s=0,502$). De um modo geral, as características organizacionais condicionam a satisfação no trabalho do indivíduo, sendo que aqueles indicadores indiretamente relacionados com as funções realizadas no dia-a-dia acabam por se destacar a nível da satisfação com o conteúdo do cargo, como acontece com a adequabilidade das metas e objetivos.

Quadro 6.10.- Associação entre a perceção dos indivíduos relativamente às características organizacionais e à satisfação no trabalho

Indicadores	Satisfação organizacional	Satisfação conteúdo do cargo
Metas e objetivos adequados	$R_s = \mathbf{0,555}$	$R_s = \mathbf{0,679}$
Metas e objetivos atingidos	$R_s = \mathbf{0,296}$	$R_s = \mathbf{0,270}$
Profissionalismo e disponibilidade da supervisão	$R = \mathbf{0,499}$	$R = \mathbf{0,519}$
Bom ambiente de trabalho	$R = \mathbf{0,281}$	$R = 0,020$
Salário e recompensas adequados	$R = \mathbf{0,588}$	$R = \mathbf{0,447}$
Boas condições físicas local trabalho	$R_s = \mathbf{0,201}$	$R_s = -0,044$
Possibilidade de progressão na carreira	$R_s = \mathbf{0,445}$	$R_s = \mathbf{0,502}$

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

O grupo das características do conteúdo do cargo tem por base as cinco características do trabalho: rotinização das tarefas; variedade; autonomia; *feedback* e significado. De um modo geral todos os indicadores influenciam a satisfação organizacional e a satisfação com o conteúdo do cargo. A nível da satisfação organizacional destaca-se uma relação positiva média alta com o indicador identidade com as funções realizadas ($r_s=0,573$) e com a recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho ($r_s=0,506$), existindo ainda uma relação positiva média fraca com o significado do trabalho ($r_s=0,446$). Relativamente aos indicadores que influenciam a satisfação com o conteúdo do cargo, evidencia-se pela relação positiva

²⁵ R de Pearson

média alta a identidade com as funções realizadas ($r_s=0,618$) e a autonomia e variedade das funções ($r_s=0,606$). Existem também indicadores que têm uma relação positiva média com a satisfação do conteúdo do cargo, como é o caso do significado do trabalho ($r=0,523$), e positiva média fraca, como sucede com o *feedback* dos clientes ($r_s=0,391$). Neste grupo, e como seria de esperar, as características das funções têm mais influência na satisfação com o conteúdo do cargo.

Quadro 6.11.- Associação entre a percepção dos indivíduos relativamente às características do conteúdo do cargo e à satisfação no trabalho

Indicadores	Satisfação organizacional	Satisfação conteúdo do cargo
Autonomia e variedade das funções	R =0,314	R =0,606
Significado do trabalho	R =0,446	R =0,523
Recompensa pelo feedback positivo do trabalho	R_s =0,506	R_s =0,356
Feedback dos clientes	R_s =0,332	R_s =0,391
Identidade com funções realizadas	R_s =0,573	R_s =0,618
Nova campanha, mais motivação	R_s =0,266	R_s =0,071

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Também relativamente aos indicadores que dizem respeito ao *burnout* (a exaustão emocional, a descrença, a eficácia profissional e a existência de dúvidas sobre o significado das funções realizadas) é validada a forma como os mesmos influenciam a satisfação do inquirido. Os dois primeiros indicadores traduzem aspetos que influenciam de forma negativa a satisfação do indivíduo com a organização e com o conteúdo das funções realizadas. A sua percepção relativamente à exaustão emocional influencia de forma negativa média quer a satisfação organizacional ($r_s= -0,534$) quer a satisfação com o conteúdo do cargo ($r_s= -0,575$). Também a descrença perante as funções realizadas tem uma relação negativa com a satisfação do conteúdo do cargo ($r= -0,577$). Contribui de forma positiva para a satisfação do indivíduo, a sua percepção de eficácia profissional, existindo uma relação positiva fraca com a satisfação organizacional ($r_s=0,265$) e com a satisfação do conteúdo do cargo ($r=0,239$).

Quadro 6.12.- Associação entre a percepção de *burnout* pelos indivíduos e a satisfação no trabalho

Indicadores	Satisfação organizacional	Satisfação conteúdo do cargo
Exaustão emocional	R = -0,534	R = -0,575
Descrença	R = -0,361	R = -0,577
Eficácia profissional	R =0,265	R =0,239
Dúvidas sobre significado das funções	R_s = -0,070	R_s = -0,107

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

CONCLUSÃO

Com esta dissertação pretendeu-se dar um contributo para uma área recente em Portugal, sobre a qual ainda existem muitos aspetos a estudar, como seja o impacto que as características do trabalho em *call center* podem ter no indivíduo. O trabalho em *call center* tem crescido nos últimos anos em Portugal, surgindo para as organizações novas oportunidades de negócio. Existem em contrapartida novas realidades, relembrando aspetos e características do trabalho taylorizado. O desgaste, o cansaço e a exaustão exteriorizada pelos trabalhadores de *call center* podem estar relacionados com as características das funções realizadas, mas também com aspetos organizacionais que podem contribuir de forma negativa para a satisfação dos trabalhadores. A saída do trabalhador da organização pode ser o resultado final de um acumular de fatores negativos que do ponto de vista do assistente pode ser precedida de insatisfação com a sua realidade laboral.

No *call center* da IBP existe um problema que é o elevado *turnover* dos assistentes de *outbound* e, como tal, tentámos identificar quais as razões que podem influenciar este problema organizacional. Segundo o “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” de Mobley *et al.* (1979), as características sociodemográficas e profissionais; as condições organizacionais e as características do conteúdo do cargo podem condicionar a satisfação no trabalho do indivíduo. Também a perceção de *burnout* a pode condicionar.

Os antigos assistentes que constituíram a amostra deste estudo são sobretudo jovens adultos em frequência ou com conclusão de estudos superiores, à semelhança do que refere Marques (2004), no entanto, para a maioria este já não foi o seu primeiro emprego.

Dos resultados apresentados anteriormente é possível validar que os assistentes que rescindiram contrato por sua iniciativa estavam insatisfeitos com as características organizacionais e ainda mais insatisfeitos com as características relativas ao conteúdo das funções. Os assistentes tinham a perceção de *burnout*, o que também influencia a satisfação no trabalho.

A primeira hipótese do nosso estudo apontava para o facto das características sociodemográficas e profissionais poderem condicionar a satisfação do indivíduo no trabalho (Canavagh, 1992; Costa, 2008; March e Simon, 1958; Mobley *et al.*, 1979, Pina *et al.*, 2004). Os resultados validam que, de um modo geral, as características sociodemográficas e profissionais não influenciam a satisfação organizacional e a satisfação com o conteúdo do cargo. Apenas se verifica uma associação fraca com o sexo e o primeiro emprego quanto à satisfação organizacional. Regista-se que relativamente à satisfação organizacional os homens apresentam níveis de insatisfação mais acentuados e que os assistentes em situação de primeiro emprego estavam menos insatisfeitos. Tendo em consideração os modelos teóricos propostos pelos autores anteriormente referidos, pode validar-se que relativamente às características sociodemográficas apenas o sexo e o primeiro emprego influenciam a satisfação no trabalho.

A nossa segunda hipótese propõe que as percepções dos indivíduos relativamente às condições organizacionais e às características do conteúdo do cargo condicionam a satisfação no trabalho e o consequente *turnover*. Tal como nos estudos de Chiavenato (1987); Costa (2008); Mobley *et al.* (1979); Locke (1976); Morais (2000); Pina *et al.* (1979); Pinto (2010); Robbins (2013) e Venco (1999; 2006), também a presente investigação apurou que fatores como adequabilidade das metas e objetivos; o profissionalismo e a disponibilidade da supervisão e a adequabilidade do salário e das recompensas se apresentam positivamente correlacionados com a satisfação organizacional e com a satisfação do conteúdo do cargo.

A nossa segunda hipótese além de referenciar as características organizacionais como influentes na satisfação no trabalho, também faz referência ao efeito que as características do conteúdo do cargo nela podem ter. Tal como nos estudos de Baptista *et al.* (1985); Canavagh (1992); Hackman e Oldham (1980); Locke (1976); Mobley *et al.* (1979), Morais (2000); Pina *et al.* (2004) e Robbins (2013), a presente investigação apurou igualmente que fatores como a identidade, a autonomia e variedade das funções e a recompensa pelo *feedback* positivo aumentam a satisfação no trabalho. Verifica-se, desta forma, que tanto os aspetos organizacionais como os relativos ao conteúdo do cargo condicionam a satisfação no trabalho, validando a nossa hipótese.

A nossa terceira hipótese afirma que a percepção de *burnout* pelos indivíduos influencia a satisfação no trabalho e condiciona o comportamento de *turnover*. Chambel e Castanheira (2010); Maslach (1993) e Rod e Ashill (2013) argumentam nos seus modelos teóricos que o *burnout* pode ser resultante do tipo de funções realizadas (funções stressantes, com baixa autonomia e com elevadas exigências) induzindo o assistente à exaustão e ao cinismo. Estando os assistentes cansados e exaustos, resultante das características das funções realizadas, isso pode influenciar a sua satisfação face ao seu meio laboral. De uma forma geral, no presente estudo verifica-se que os assistentes que rescindiriam contrato tinham a percepção de *burnout*, uma vez que apesar de se considerarem eficazes profissionalmente, consideravam-se exaustos emocionalmente e descrentes com as funções realizadas. Existe assim uma relação média negativa a nível da percepção de exaustão emocional e de descrença que influencia negativamente a satisfação no trabalho, interferindo de forma mais intensa com a satisfação com o conteúdo do cargo. Os resultados revelam que a percepção de eficácia profissional pelos assistentes tem uma relação positiva fraca com a satisfação organizacional e com o conteúdo do cargo. Chambel e Castanheira (2010) referem que os assistentes de *call center* apresentam os níveis mais elevados de *burnout* e que registam um nível de exaustão de 3,16. No caso da nossa amostra, os assistentes que rescindiriam demonstram um nível de exaustão de 4,41²⁶ e um nível de descrença perante as funções realizadas de 4,53. Pode validar-se também a nossa terceira hipótese, uma vez que efetivamente os antigos

²⁶ Os resultados são relativos à média das respostas, numa escala que varia entre 0 (nunca) e 6 (todos os dias).

assistentes de *outbound* quando rescindiram o contrato de trabalho tinham a percepção de *burnout*, considerando-se esta como uma das causas da insatisfação do assistente.

Recordando, de um modo geral os inquiridos estavam insatisfeitos e isso influenciou a decisão de rescisão de contrato, sendo esta rescisão influenciada quer pelas características organizacionais quer pelas características relativas ao conteúdo do cargo. Sobre os assistentes que rescindiram contrato pode ainda afirmar-se que tinham a percepção de *burnout* e que isso também influenciou a sua satisfação no trabalho enquanto assistentes de *outbound* da IBP.

Conseguimos identificar os fatores que mais influenciaram a satisfação dos antigos assistentes de *outbound* enquanto trabalhadores na IBP. Talvez seja importante a organização, juntamente com a coordenação da ETT, repensar alguns aspetos para a área de *outbound*. É o caso das metas e objetivos propostos para os assistentes, das práticas de atuação da equipa de supervisão e de incentivar monetariamente os assistentes. É importante que os assistentes se identifiquem com as funções realizadas e se sintam recompensados pelo seu trabalho através de incentivos financeiros, ou do reconhecimento da sua boa prestação. Será também importante que as funções que realizam possam ter alguma variedade e permitir-lhes serem mais autónomos no seu dia-a-dia. Sendo estes os aspetos que contribuem de forma mais relevante para a sua insatisfação, torna-se importante readaptá-los para satisfazer os trabalhadores, pois se estes estiverem mais satisfeitos, podem permanecer mais tempo na organização.

Sobre o presente estudo, o mesmo apresenta algumas limitações. Por exemplo, dado que tivemos que trabalhar com um período temporal escasso, o nosso universo acabou por ser bastante limitado, sendo constituído por apenas 82 indivíduos. A escolha pelo alargamento do intervalo de tempo não permitia um aumento substancial no número de elementos, uma vez que já seria difícil conseguir os seus contactos e a sua sensibilização ao estudo. A falta de respostas aos inquiridos por questionário, sobretudo daqueles que saíram no primeiro semestre de 2010, também pode ser encarada como uma limitação. Com um universo mais vasto poderia resultar uma maior dimensão de amostra que permitiria a utilização da regressão linear múltipla para tratamento da informação.

Para investigações futuras, e atendendo a que apenas inquirimos os antigos assistentes de *outbound*, também pode ser relevante compreender quais as razões pelas quais os atuais assistentes do *call center* não rescindem contrato com a ETT e realizar uma análise comparativa. Por outro lado, neste estudo considerámos apenas os assistentes de *outbound*, mas pode ser relevante inquirir também quer os antigos assistentes de *inbound-T* quer os assistentes de *inbound-T* que continuam na IBP, para perceber as suas representações sobre as características organizacionais e do conteúdo do cargo e a sua percepção de *burnout*.

BIBLIOGRAFIA

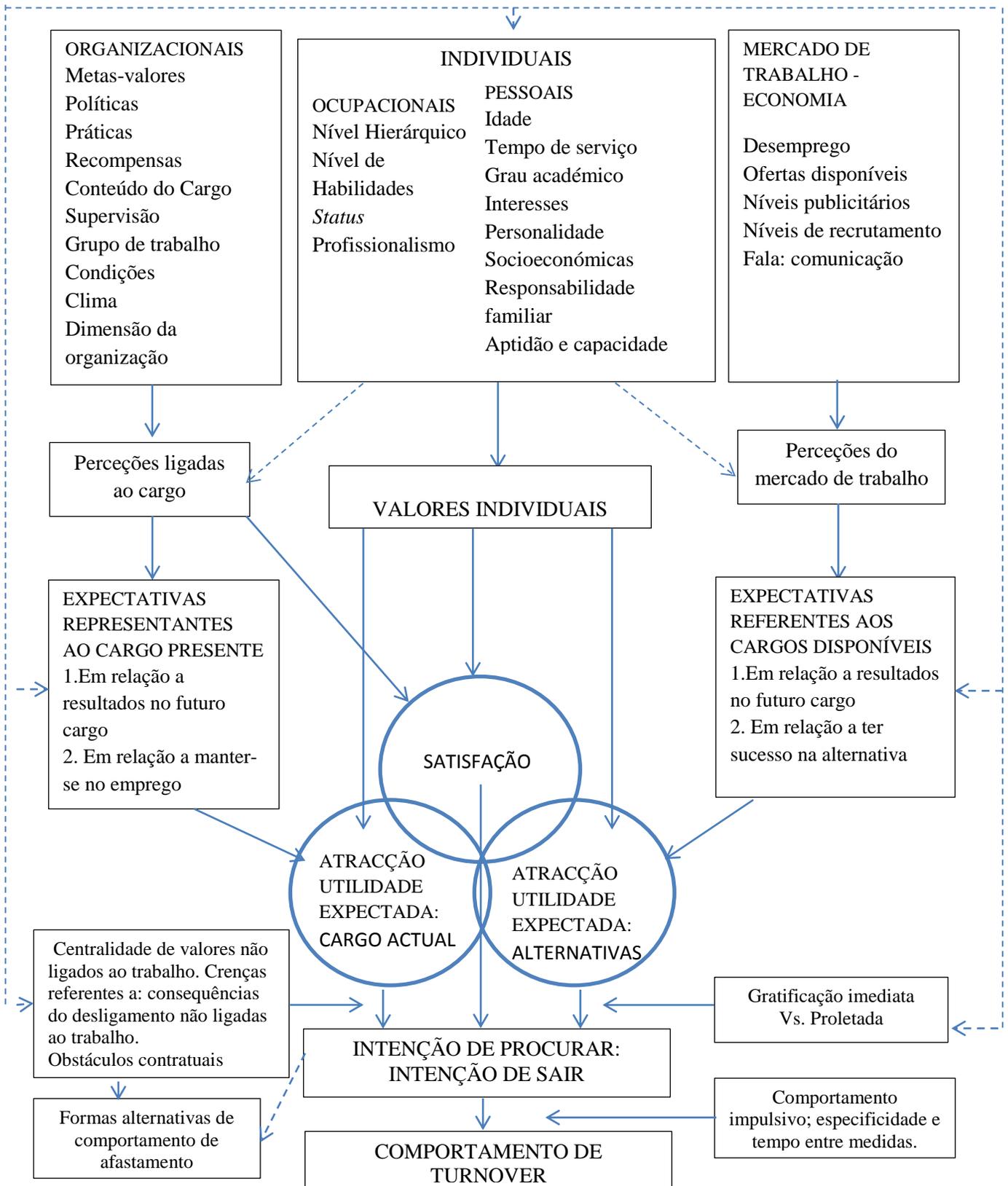
- Albarelo, Luc., Françoise Digneffe, Jean-Pierre Hiernaux, Christian Maroy e Pierre George (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Almeida, Maria Helena, Luís Miguel Faísca e Saul Neves Jesus (s.d.), *Estrutura Fatorial da Versão Portuguesa do Job Diagnostic Survey – Um Estudo Confirmatório de Validação do Instrumento*, Faro, Universidade do Algarve.
- Bain, Peter, Aileen Watson, Gareth Mulvey, Phil Taylor e Gregor Gall (2002), “Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management”, *New Technology, Work and Employment*, 17, pp.170-185.
- Baptista, José, Ilona Kovács e Conceição Lobo Antunes (1985), *Uma Gestão Alternativa – Para uma Sociologia da Participação nas Organizações, a Partir de uma Experiência Portuguesa*, Lisboa, Relógio D’Água.
- Bono, Andrea del (2000), “Call centers, el Trabajo del Futuro?”, *Sociología del Trabajo*, 39, Primavera, pp. 3-31.
- Cavanagh, Steven (1992), “Job satisfaction of nursing staff working in hospitals”, *Journal of Advanced Nursing*, 6, pp. 704-711.
- Castells, Manuel (2004), *A Galáxia da Internet*, 1ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Chambel, Maria José e Filipa Castanheira (2010), *Trabalhar num Call Center: dos Mitos à Realidade*, 1ª edição, Lisboa, RH Editora.
- Chiavenato, Idalberto (1987), *Administração de Recursos Humanos*, 2ª edição, Vol. 2, São Paulo, Atlas.
- Coriat, Benjamin (1985 [1976]), “O taylorismo e a expropriação do saber operário”, em Duarte Pimentel *et al.* (orgs.), *Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial. Antologia*, Lisboa, A Regra do Jogo.
- Costa, Isabel (2008), *A influência das características do trabalho em call center nos estilos de vida sedentários*, Dissertação de Licenciatura em Desporto e Educação Física, Porto, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Ettighoffer, Denis (1999), *A Empresa Virtual ou os Novos Modelos de Trabalho*, Lisboa, Piaget.
- Feinberg, Richard, Ik-Suk Kim, Leigh Hokama, Ko de Ruyter e Cherie Keen (2000), “Operational determinants of caller satisfaction in the call center”, *International Journal of Service Industry Management*, 11, pp. 131-141.
- Francês, Robert (1985), *Satisfação no Trabalho e no Emprego*, Porto, Rés-Editora.
- Freire, João (2002), *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*, 2ª edição, Porto, Afrontamento.
- Giddens, Anthony (2010), *O Mundo na Era da Globalização*, 7ª edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Hackman, Richard e Greg Oldham (1980), “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170.
- Holman, David (2005), “Call Center”, em David Holman, Toby Wall, Chris Clegg *et. al.* (orgs.) *The Essentials of the New Workplace: a Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Chichester, Wiley.
- Junqueiro, Raul (2002), *A Idade do Conhecimento – A Nova Era Digital*, 1ª edição, Lisboa, Editorial Notícias.
- Kovács, Ilona (2006), “Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho”, *Sociologia – Problemas e Práticas*, 52, pp. 41-65.
- Locke, Edwin (1976), “Personnel attitudes and motivation”, *Annual Review of Psychology*, 25, pp. 475-480.
- Machado, Jorge Alberto (org.) (2003), *Trabalho, Economia e Tecnologia – Novas Perspetivas para a Sociedade Global*, 2ª edição, São Paulo, Tendenz.
- March, James e Herbert Simon (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Marques, Ana Paula (2004), *Call centers: inovação tecnológica, manutenção das formas organizacionais*, Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Maslach, Christina, Wilmar Schaufeli e Tadeusz Marek (1993), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Philadelphia, Taylor Francis.
- Mobley, William H., Rodger Griffeth, Herbert Hand e Bruce Meligno (1979), “Review and conceptual analysis of the employee turnover process”, *Psychological Bulletin*, 86, pp. 493-522.
- Mobley, William H. (1992), *Turnover: Causas, Consequências e Controle*, Porto Alegre, Ortiz.
- Morais, Filipa Canavarro de (2000), *Avaliação do impacto das características do conteúdo e contexto do trabalho ao nível da motivação e satisfação dos recursos humanos: jovens quadros na área comercial da banca portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Lisboa, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Murteira, Mário (2003), *Globalização*, 1ª edição, Lisboa, Quimera Editores.
- Prahabker, Paul, Michel Sheehan e John Coppett (1997), “The power of technology in business selling: call centers”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, pp. 222-35.
- Perrot, Michelle (1985 [1979]), “Os problemas da mão-de-obra industrial”, em Pimentel, Duarte *et al.* (orgs.), *Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial. Antologia*, Lisboa, A Regra do Jogo.

- Pina e Cunha, Miguel, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 3ª edição, Lisboa, RH Editora.
- Pinto, Cláudia Dias (2010), *O vínculo contratual como factor para a satisfação no trabalho: estudo de caso num call center*, Dissertação de Mestrado em Sociologia e Planeamento, Lisboa, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª edição, Lisboa, Gradiva.
- Ribeiro, João Assunção, Marcos Pereira e Ricardo Costa (2011), “Call centers: templos de precariedade (auto)imposta”, em José Nuno Matos, Nuno Domingos, Rahul Kumar (org.), *Precários em Portugal. Entre a Fábrica e o Call Center*, Lisboa, Le Monde Diplomatique/Edições 70, pp. 125-135.
- Robbins, Stephen (2013), *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, Pearson.
- Rod, Michel e Nicholas Ashill (2013), “The impact of call centre stressors on inbound and outbound call centre agent burnout”, *Managing Service Quality*, 23, pp.245-264.
- Roque, Isabel (2008), Trabalho e precariedade no sector das telecomunicações: uma experiência local num quadro transnacional, comunicação apresentado no VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos sociais: saberes e práticas*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 25 a 28 de Junho de 2008, Lisboa.
- Roque, Isabel (2013), “A precariedade dos estudantes académicos no “universo dos call centre””, *International Journal on Working Conditions*, 6, pp. 18-36.
- Russel, Bob (2008), “Call centers: a decade of research”, *International Journal of Management Review*, 10, pp. 195-219.
- Sampieri, Roberto Hernández, Carlos Fernández Collado e Pilar Baptista Lúcio (2003), *Metodologia de Pesquisa*, 3ª edição, McGraw-Hill.
- Santos, António (1998), *Outsourcing e Flexibilidade: uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI*, Texto Editora, Lisboa.
- Santos, Boaventura de Sousa (org) (2001), *Globalização: Fatalidade ou Utopia?*, Porto, Edições Afrontamento.
- Santos, Maria João e Ana Paula Marques (2006), “O caso dos call centers: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e ao emprego”, *Sociologia – Problemas e Práticas*, 52, pp. 67-86.
- Schaufeli, Wilmar, Isabel Martinez, Alexandra Marques Pinto, Marisa Salanova e Arnold Bakker (2002), “Burnout and engagement in university students: a cross national study”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Sennett, Richard (2001), *A Corrosão do Carácter*, Lisboa, Terramar.
- Sequeira, Ana Luísa Reis Oliveira (2013), *Spin-off em Pequenas e Médias Empresas – Estudo de Caso*, Relatório de estágio de Mestrado em Contabilidade, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Tuten, Tracy e Presha Neidermeyer (2004), “Performance, satisfaction and turnover in call centers – the effects of stress and optimism”, *Journal of Business Research*, 57, pp. 26-34.
- Venco, Selma (1999), *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*, Dissertação de Mestrado em Educação, São Paulo, Universidade Estadual de Campinas.
- Venco, Selma (2006), “Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI”, *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31, pp. 7-18.

ANEXOS

Anexo 1 - Modelo Expandido do Processo de Turnover

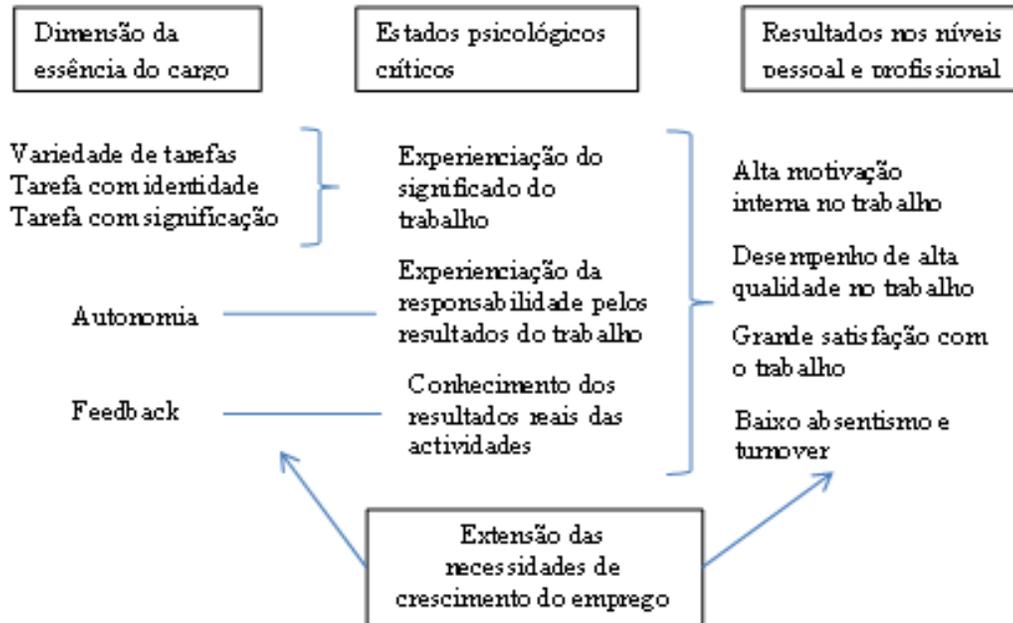
Figura A.1.1.- Modelo Expandido do Processo de Turnover



Fonte: Adaptado de Mobley (1992: 150)

Anexo 2 - Modelo das características das funções proposto por Hackman e Oldham

Figura A.2.1.- Modelo das características das funções proposto por Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1980: 161)

Anexo 3 - Matriz estrutural das dimensões do Job Diagnostic Survey (JDS)

Estrutura fatorial da versão portuguesa do JDS. Está dividido em duas secções.

Quadro A.13.1.- Estrutura fatorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) – Secção 1

Autonomia	Que autonomia existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução?
Identidade	Até que ponto o seu trabalho lhe pressupõe fazer uma porção “inteira” e identificável do trabalho? Quer dizer, o seu trabalho é uma totalidade que tem obviamente um princípio e um fim ou é apenas uma pequena parte do todo que é completado por outras pessoas ou por máquinas automáticas?
Variedade	Que variedade existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas diferentes, aplicando algumas das suas aptidões e talentos?
Significado	De uma forma geral, que significado ou importância tem o seu trabalho? Quer dizer, há probabilidade dos resultados do seu trabalho afetarem a vida ou o bem-estar de outras pessoas?
Feedback	Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Quer dizer, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho – à parte de qualquer “feedback” que colegas ou chefes lhe possam fornecer?

Fonte: Almeida (s.d: 32-37)

Quadro A.3.2.- Estrutura fatorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) – Secção 2

1.O trabalho exige-me a utilização de várias aptidões complexas ou de nível elevado.
2.O meu trabalho está organizado de forma a que não tenha possibilidade de o fazer na sua totalidade (apenas uma pequena parte), do princípio ao fim.
3. Só o facto de realizar o trabalho exigido pela minha função permite-me ter a possibilidade de avaliar o meu desempenho.
4. O meu trabalho é simples e repetitivo.
5.Este é um tipo de trabalho em que muitas pessoas podem ser afetadas pelo modo como ele é executado.
6. O trabalho nega-me qualquer possibilidade de utilizar a minha iniciativa ou de tomar decisões na sua execução.
7. O trabalho dá-me a possibilidade de completar totalmente as tarefas que inicio.
8. O trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho.
9. O trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade do modo como o executo.
10. O trabalho em si não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida

Fonte: Almeida (s.d: 32-37)

Anexo 4 - Matriz estrutural das dimensões de burnout

Quadro A.4.1.- Subescalas e respetivos itens da Escala MBI-SS

Indicadores	Itens
Exaustão emocional	1.Os meus estudos deixam-me emocionalmente exausto.
	2. Sinto-me de “rastos” no final de um dia na universidade.
	3. Sinto-me cansado quando me levanto de manhã e penso que tenho que enfrentar mais um dia na universidade.
	4. Estudar ou assistir a uma aula deixam-me tenso.
	5. Os meus estudos deixam-me completamente esgotado.
Descrença	6. Tenho vindo a desinteressar-me pelos meus estudos desde que ingressei na universidade.
	7. Sinto-me pouco entusiasmado com os meus estudos.
	8. Sinto-me cada vez mais cínico relativamente à utilidade potencial dos meus estudos
	9. Tenho dúvidas sobre o significado dos meus estudos
Eficácia profissional	10. Consigo resolver, de forma eficaz, os problemas que resultam dos meus estudos.
	11. Acredito que participo, de forma positiva, nas aulas a que assisto.
	12. Sinto que sou um bom aluno.
	13. Sinto-me estimulado quando alcanço os meus objetivos escolares.
	14. Tenho aprendido muitas matérias interessantes durante o meu curso.
	15. Durante a aula sinto que consigo acompanhar as matérias de forma eficaz.

Fonte: Versão portuguesa adaptada de Schaufeli *et al.* (2002: 477-478)

Anexo 5 - Grelha de análise

Quadro A.5.1.- Grelha de análise

Variáveis	Indicadores	Referência inquéritos
Sociodemográfica e profissional	- Sexo, idade, estado civil, Grau académico, responsabilidade familiar (nº de dependentes), tempo de serviço, experiência profissional	1.1.; 1.2.; 1.3.; 1.4.; 1.5.; 1.6.; 1.7.; 1.8.; 1.9.; 1.10.; 1.11.; 1.12.
Organizacional	- Objetivos e metas, supervisão, grupo de trabalho, salário, recompensas, condições físicas do local de trabalho, perceção de possibilidade de progressão de carreira	2.1.; 2.2.; 2.3.; 2.4.; 2.5.; 2.6.; 2.7.; 2.8.; 2.9.; 2.10.; 2.11.
Conteúdo do cargo	- Significado, identidade, autonomia, variedade, <i>feedback</i>	3.1.; 3.2.; 3.3.; 3.4.; 3.5.; 3.6.; 3.7.; 3.8.; 3.9.; 3.10.; 3.11.; 3.12.; 3.13.; 3.14.; 3.15.
Perceção de <i>burnout</i>	- Exaustão emocional, descrença, eficácia profissional	4.1.; 4.2.; 4.3.; 4.4.; 4.5.; 4.6.; 4.7.; 4.8.; 4.9.; 4.10.; 4.11.; 4.12.; 4.13.; 4.14.
Satisfação no trabalho	- Fatores organizacionais - Fatores relativos ao conteúdo de trabalho	5.1.; 5.2.; 5.3.; 5.4.; 5.5.; 5.6.; 5.7.; 5.8.; 5.9.; 5.10.; 5.11.; 5.12.

Anexo 6 - Guião da entrevista exploratória

Relembrar antes de iniciar a entrevista:

Esta entrevista exploratória destina-se aos antigos assistentes de *outbound* da Instituição Bancária Portuguesa e um dos objetivos principais é averiguar quais os fatores/motivos que influenciaram a rescisão voluntária de contrato com a ETT (Empresa de Trabalho Temporário). A entrevista exploratória foi elaborada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Sociologia, sendo o seu título, “Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do Século XXI - Estudo de caso num *call center* de uma Instituição Bancária Portuguesa”. Para posteriormente ter a possibilidade de tratar os dados irei proceder à gravação da entrevista, mas desde já asseguro a confidencialidade dos resultados. A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste estudo.

Muito obrigada pela sua colaboração!

1 - Peça-lhe que descreva o *call center* da IBP onde desempenhou funções

2 – Como descreve o tipo de funções realizadas?

3 – E as características dessas funções influenciaram a rescisão do contrato?

4 - Quando tinha a oportunidade de realizar novas campanhas (desempenhando assim novas funções) sentia-se mais motivado (a) para continuar no *call center*?

5 – Identificava-se com as funções que realizava diariamente? Porquê?

6 – Estava satisfeito com o tipo de funções realizadas? Porquê?

Anexo 7 - Inquérito por questionário

Este inquérito destina-se a antigos assistentes de *outbound* e um dos objetivos principais é compreender quais os motivos que influenciaram a rescisão voluntária de contrato com a Empresa de Trabalho Temporário. O inquérito foi elaborado no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Sociologia, cujo tema é “Novas realidades organizacionais no mundo do trabalho do Século XXI - Estudo de caso num *call center* de uma Instituição Bancária Portuguesa”. Peça-lhe que aceite responder às questões que serão colocadas, assinalando aquelas que melhor demonstram a sua opinião de acordo com as escalas que são fornecidas. O inquérito está dividido em cinco grupos de questões que são apresentados no início de cada um dos grupos. O tempo médio de resposta é de aproximadamente 10 minutos. Asseguro-lhe a **confidencialidade** dos resultados. **A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste estudo.**

Muito obrigada pela colaboração!

Grupo 1: Este grupo é dedicado a uma breve caracterização sociodemográfica.

1.1 Sexo:

Masculino Feminino

1.2 Qual é a sua idade? _____

1.3 Indique o nível de ensino mais elevado que completou

Ensino secundário (12ºano de escolaridade)
Bacharelato ou licenciatura
Mestrado ou doutoramento

1.4 Qual é o seu estado civil?

Solteiro(a)
Divorciado(a)
Casado(a)/ União de facto
Viúvo(a)

1.5 Tem dependentes à sua responsabilidade?

Sim, crianças
Sim, idosos
Não

1.6 Se respondeu “crianças”, indique o número: _____

1.7 Se respondeu “idosos”, indique o número: _____

1.8 Durante quanto tempo desempenhou funções no *call center* da IBP (nº meses) _____

1.9 Este foi o seu primeiro emprego?

Sim
Não

Se respondeu SIM, passe para a pergunta 1.11. Se respondeu NÃO, descreva as funções realizadas anteriormente.

1.10 Se respondeu não, indique a sua anterior experiência profissional
Sector de atividade _____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses) _____
Sector de atividade _____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses) _____
Sector de atividade _____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses) _____
Sector de atividade _____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses) _____

1.11 Desde que rescindiu contrato com a IBP já encontrou um novo emprego?

Sim

Não

Se respondeu NÃO, passe para o próximo grupo. Se respondeu SIM, descreva as novas funções:

1.12 Se respondeu sim, indique a(s) característica(s) do(s) novo(s) empregos :

Sector de atividade ____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses)_____

Sector de atividade ____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses)_____

Sector de atividade ____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses)_____

Sector de atividade ____ Tipo de função realizada _____ Tempo(meses)_____

Grupo 2. Este grupo é relativo às características organizacionais. Peça-lhe que apresente a sua opinião para cada uma das afirmações seguintes, respondendo de acordo com a escala abaixo indicada:

1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo pouco; 4-Concordo pouco; 5-Concordo muito; 6-Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6
2.1. As metas e objetivos definidos para a área de <i>outbound</i> eram adequados relativamente às características das funções realizadas.						
2.2. Conseguia atingir as metas e os objetivos propostos para as minhas funções enquanto assistente de <i>outbound</i> .						
2.3. A equipa de supervisão tinha uma atitude profissional no local de trabalho (responsabilidade, espírito crítico, otimismo, iniciativa, conhecimentos/competências adequadas, autonomia, postura correta em relação aos assistentes...).						
2.4. A equipa de supervisão mostrava-se sempre disponível para auxiliar os assistentes nas várias situações do quotidiano no local de trabalho.						
2.5. A equipa de supervisão tratava os assistentes de forma diferenciada, o que se traduzia em vantagens para alguns.						
2.6. Existia um espírito de entreajuda entre os colegas de trabalho.						
2.7. Os colegas de trabalho contribuíam para um bom ambiente no <i>call center</i> .						
2.8. O salário auferido era adequado às funções realizadas.						
2.9. As recompensas (prémios de assiduidade e pontualidade, prémio de desempenho) oferecidas eram adequadas relativamente aos resultados alcançados.						
2.10. O meu local de trabalho oferecia boas condições de trabalho (ar condicionado, organização do espaço, limpeza, cadeiras, secretárias, ratos, <i>headsets</i> ...).						
2.11. No <i>call center</i> havia possibilidade de progressão na carreira.						

Grupo 3. Este grupo é relativo às características das funções realizadas enquanto assistente de *outbound*. Peço-lhe que apresente a sua opinião para cada uma das afirmações seguintes, respondendo de acordo com a escala abaixo indicada:

1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo pouco; 4-Concordo pouco; 5-Concordo muito; 6-Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6
3.1. Tinha autonomia no trabalho, o que me permitia tomar decisões quanto ao modo como desempenhava as minhas funções.						
3.2. Identificava-me com as funções realizadas e sentia que tinham um princípio e um fim, não as considerando apenas uma pequena parte de um todo que era completado por outras pessoas ou por máquinas automáticas.						
3.3. As funções que desempenhava eram variadas, tendo a possibilidade de fazer coisas diferentes.						
3.4. As funções que desempenhava permitiam que eu aplicasse algumas das minhas aptidões e talentos.						
3.5. O trabalho que desenvolvia no <i>call center</i> era importante e tinha significado para a minha realização pessoal.						
3.6. Tinha informação por parte dos clientes sobre o modo como desempenhava as minhas funções.						
3.7. As funções que realizava eram muito simples e repetitivas, o que influenciava negativamente o meu desempenho.						
3.8. O trabalho exigia-me a utilização de várias aptidões complexas.						
3.9. Tinha a possibilidade de organizar o meu trabalho de modo a poder fazê-lo de maneira diferente do habitual.						
3.10. O trabalho não me permitia qualquer possibilidade de utilizar a minha iniciativa ou de tomar decisões na sua execução.						
3.11. Quando tinha de mudar de campanha ou de serviço isso deixava-me mais motivado por poder realizar novas tarefas.						
3.12. Sentia-me recompensado pelo <i>feedback</i> positivo do meu trabalho.						
3.13. O trabalho em si não tinha muito significado ou importância no contexto geral da vida.						
3.14. Era-me concedida liberdade quanto ao modo como executava o meu trabalho.						
3.15. O trabalho dava-me a possibilidade de completar totalmente as tarefas que iniciava.						

Grupo 4. Este grupo é relativo aos efeitos que poderão advir para os assistentes resultantes do trabalho no *call center*. Peço-lhe que apresente a sua opinião, respondendo de acordo com a escala abaixo indicada para cada uma das afirmações seguintes:

1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo pouco; 4-Concordo pouco; 5-Concordo muito; 6-Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	6
4.1. Sentia-me “de rastros” no fim do dia de trabalho.						
4.2. As funções que realizava deixavam-me completamente esgotado.						
4.3. Sentia-me cansado quando me levantava de manhã para enfrentar o dia de trabalho.						
4.4. Sentia-me pouco entusiasmado com o meu trabalho no <i>call center</i> .						
4.5. O meu trabalho deixava-me emocionalmente exausto.						
4.6. Trabalhar deixava-me tenso.						
4.7. Enquanto assistente do <i>call center</i> apreendi competências relevantes para o meu desempenho profissional.						
4.8. Com o passar do tempo comecei a desinteressar-me pelas funções que realizava.						
4.9. Tinha dúvidas sobre o significado das minhas funções.						
4.10. Considerava-me um bom assistente.						
4.11. Sentia-me cada vez mais cínico relativamente à utilidade potencial do meu trabalho.						
4.12. Conseguia resolver de forma eficaz os problemas resultantes de situações do trabalho.						
4.13. No meu entender, o meu desempenho no <i>call center</i> era positivo.						
4.14. Sentia-me estimulado quando alcançava de forma positiva os objetivos profissionais.						

Grupo 5. Neste último grupo, peço-lhe que, de acordo com a escala abaixo indicada, diga o seu grau de satisfação relativamente ...

1-Muito insatisfeito; 2-Insatisfeito; 3-Insatisfeito em parte; 4- Satisfeito em parte; 5-Satisfeito; 6-Totalmente satisfeito.

	1	2	3	4	5	6
5.1 ...Aos objetivos e metas estipuladas.						
5.2 ...À equipa de supervisão.						
5.3...Ao grupo de colegas.						
5.4...Ao salário.						
5.5...Às recompensas (em numerário: prémios de assiduidade e pontualidade, prémios de desempenho).						
5.6...Às recompensas (reconhecimento público do meu trabalho).						
5.7...Às condições físicas do meu local de trabalho.						
5.8...À possibilidade de progressão na carreira.						
5.9...Ao significado das funções realizadas.						
5.10...Ao nível de identificação que sentia com as funções realizadas.						
5.11...Às funções realizadas no <i>call center</i> .						
5.12...Ao <i>feedback</i> dado pela supervisão.						

Anexo 8 - Fórmula para o cálculo da taxa de *turnover*

Figura A.8.1.- Fórmula para o cálculo da taxa de *turnover*

$$\text{Taxa de turnover} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Legenda:

A - Admissões²⁷

D - Demissões²⁸

EM- Efetivo médio de pessoal²⁹

Fonte: Chiavenato, 1987: 20.

²⁷ Refere-se a “admissões de pessoas na área considerada dentro do período considerado” (Chiavenato, 1987: 20).

²⁸ Refere-se ao “desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa, como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado” (Chiavenato, 1987: 20).

²⁹ Refere-se ao “efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois” (Chiavenato, 1987: 20).

Anexo 9 - Dados relativos às entradas e saídas dos assistentes de *inbound-T* entre 2012 e 2014Quadro A.9.1.- Número de entradas e saídas de assistentes de *inbound-T* entre 2012 e 2014

	2012	2013	2014	Assistentes
entradas	22	0	0	01/01/2012 = 88
saídas	3	0	2	30/06/2014 = 79

Fonte: Dados próprios

Anexo 10 - Dados relativos às entradas e saídas dos assistentes de *outbound* entre 2012 e 2014Quadro A.10.1.- Número de entradas e saídas, por tipo de saída, de assistentes de *outbound* entre 2012 e 2014

2012	Saídas	Despedimentos	Saídas internas	Entradas	Total
63 assistentes					
Janeiro	6		9		48
Fevereiro	6				42
Março	2	1			39
Abril	1	1		15	52
Maió	1	2	11	11	49
Junho	7	2	13		27
Julho	0			19	46
Agosto	1	1		16	60
Setembro	2			11	69
Outubro	4		8		57
Novembro	3				54
Dezembro	0	2			52
Total	33	9	41	72	

2013	Saídas	Despedimentos	Saídas internas	Entradas	Total
Janeiro	0	1			51
Fevereiro	2		10		39
Março	3				36
Abril	1	1		18	52
Maió	2	2		10	58
Junho	3		10		45
Julho	2	1		15	57
Agosto	2	1			54
Setembro	2			20	72
Outubro	1				71
Novembro	2				69
Dezembro	5				64
Total	25	5	10	63	

2014	Saídas	Despedimentos	Saídas internas	Entradas	Total
Janeiro	4				60
Fevereiro	2	1			57
Março	2				55
Abril	6	2		15	62
Mai	6	4			52
Junho	4	2		15	61
Total	24	8		30	

Fonte: Dados facultados pela IBP

Anexo 11 - Características sociodemográficas e profissionais

Quadro A.11.1.- Características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos

				Tempo de permanência			
				n	%	% acumulada	
Idade	n	%	% acumulada	1	3	5,8	5,8
20	1	1,9	1,9	2	3	5,8	11,5
22	1	1,9	3,8	3	4	7,7	19,2
23	6	11,5	15,4	4	3	5,8	25,0
24	8	15,4	30,8	5	4	7,7	32,7
25	10	19,2	50,0	6	9	17,3	50,0
26	9	17,3	67,3	7	4	7,7	57,7
27	11	21,2	88,5	8	3	5,8	63,5
28	2	3,8	92,3	9	7	13,5	76,9
29	3	5,8	98,1	10	1	1,9	78,8
30	1	1,9	100,0	11	3	5,8	84,6
Total	52	100,0		12	4	7,7	92,3
				13	2	3,8	96,2
				22	1	1,9	98,1
				24	1	1,9	100,0
				Total	52	100,0	
Primeiro emprego				Novo emprego			
				n	%		
				Não	10	19,2	
				Sim	42	80,8	
				Total	52	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Anexo 12 - Características organizacionais

Quadro A.12.1.- Distribuição das respostas – características organizacionais

	Discordo totalmente		Discordo muito		Discordo pouco		Concordo pouco		Concordo muito		Concordo totalmente		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Metas e objetivos adequados	5	9,6	9	17,3	15	28,8	11	21,2	12	23,1	0	,0	52
Metas e objetivos atingidos	1	1,9	2	3,8	7	13,5	17	32,7	22	42,3	3	5,8	52	100,0
Profissionalismo da equipa de supervisão	10	19,2	10	19,2	11	21,2	11	21,2	8	15,4	2	3,8	52	100,0
Equipa de supervisão disponível	3	5,8	7	13,5	8	15,4	16	30,8	13	25,0	5	9,6	52	100,0
Distinção da supervisão perante assistentes	1	1,9	4	7,7	11	21,2	10	19,2	12	23,1	14	26,9	52	100,0
Entreajuda dos colegas de trabalho	0	,0	3	5,8	7	13,5	11	21,2	16	30,8	15	28,8	52	100,0
Bom ambiente entre colegas	0	,0	1	1,9	3	5,8	9	17,3	17	32,7	22	42,3	52	100,0
Salário adequado	20	38,5	9	17,3	9	17,3	11	21,2	3	5,8	0	,0	52	100,0
Recompensas adequadas	14	26,9	6	11,5	18	34,6	7	13,5	7	13,5	0	,0	52	100,0
Boas condições físicas do local de trabalho	5	9,6	5	9,6	9	17,3	16	30,8	14	26,9	3	5,8	52	100,0
Possibilidade de progressão na carreira	6	11,5	13	25,0	12	23,1	16	30,8	3	5,8	2	3,8	52	100,0

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Quadro A.12.2.- Medidas descritivas das características organizacionais

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Bom ambiente entre colegas	52	2	6	5,08	1,007
Entreajuda dos colegas de trabalho	52	2	6	4,63	1,205
Distinção da supervisão perante assistentes	52	1	6	4,35	1,385
Metas e objetivos atingidos	52	1	6	4,27	1,031
Equipa de supervisão disponível	52	1	6	3,85	1,363
Boas condições físicas local trabalho	52	1	6	3,73	1,374
Metas e objetivos adequados	52	1	5	3,31	1,276
Profissionalismo da equipa de supervisão	52	1	6	3,06	1,474
Possibilidade de progressão na carreira	52	1	6	3,06	1,274
Recompensas adequadas	52	1	5	2,75	1,356
Salário adequado	52	1	5	2,38	1,345

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Anexo 13 - Conteúdo do cargo

Quadro A.13.1.- Distribuição das respostas - características do conteúdo do cargo

	Discordo totalmente		Discordo muito		Discordo pouco		Concordo pouco		Concordo muito		Concordo totalmente		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
	Autonomia nas funções	14	26,9	10	19,2	15	28,8	7	13,5	6	11,5	0	,0	52
Identidade com funções realizadas	15	28,8	14	26,9	15	28,8	5	9,6	3	5,8	0	,0	52	100,0
Variedade nas funções	17	32,7	12	23,1	16	30,8	5	9,6	2	3,8	0	,0	52	100,0
Aplicação de aptidões e competências	8	15,4	15	28,8	13	25,0	11	21,2	5	9,6	0	,0	52	100,0
Importância e significado para a realização pessoal	16	30,8	13	25,0	10	19,2	9	17,3	4	7,7	0	,0	52	100,0
<i>Feedback</i> dos clientes	10	19,2	14	26,9	16	30,8	6	11,5	5	9,6	1	1,9	52	100,0
Funções simples e repetitivas	1	1,9	2	3,8	9	17,3	16	30,8	11	21,2	13	25,0	52	100,0
Utilização de aptidões complexas	11	21,2	20	38,5	12	23,1	8	15,4	1	1,9	0	,0	52	100,0
Possibilidade de organizar as funções	23	44,2	14	26,9	10	19,2	2	3,8	3	5,8	0	,0	52	100,0
Não possibilidade de iniciativa na execução das funções	0	,0	8	15,4	11	21,2	8	15,4	10	19,2	15	28,8	52	100,0
Nova campanha, mais motivação	1	1,9	4	7,7	7	13,5	21	40,4	12	23,1	7	13,5	52	100,0
Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho	7	13,5	5	9,6	9	17,3	14	26,9	12	23,1	5	9,6	52	100,0
Trabalho sem significado ou importância	6	11,5	9	17,3	11	21,2	10	19,2	8	15,4	8	15,4	52	100,0
Liberdade como executava as funções	16	30,8	16	30,8	11	21,2	7	13,5	2	3,8	0	,0	52	100,0
Possibilidade de completar totalmente as tarefas	5	9,6	11	21,2	14	26,9	14	26,9	5	9,6	3	5,8	52	100,0

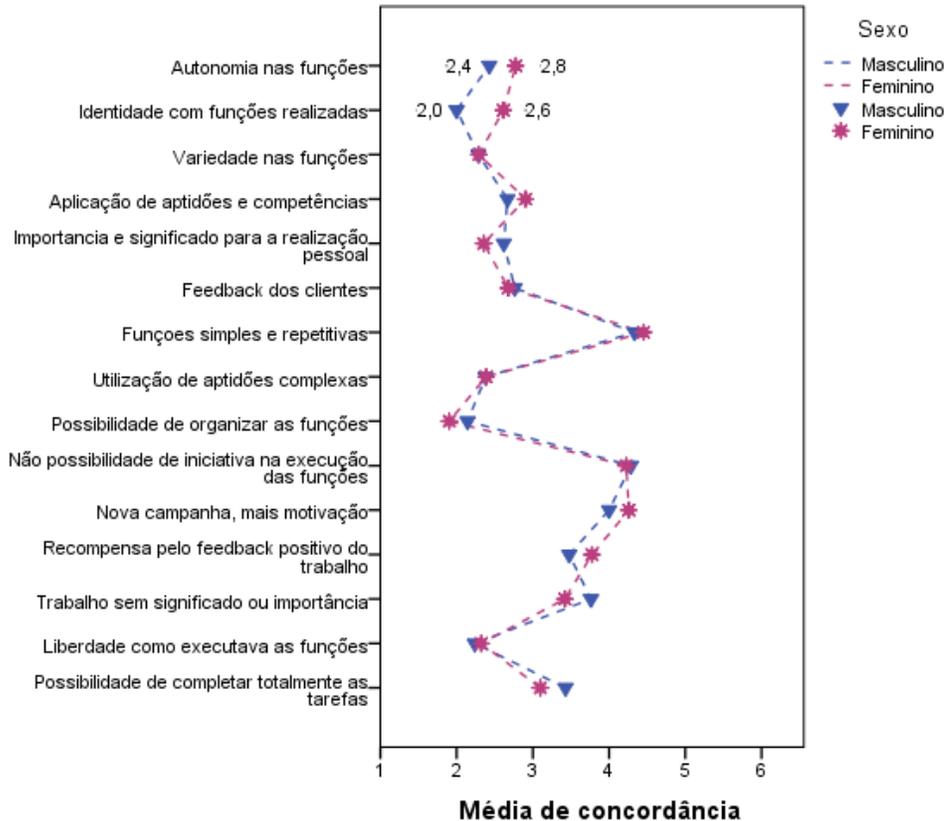
Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Quadro A.13.2.- Medidas descritivas das características do conteúdo do cargo

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Funções simples e repetitivas	52	1	6	4,40	1,257
Não possibilidade de iniciativa na execução das funções	52	2	6	4,25	1,467
Nova campanha, mais motivação	52	1	6	4,15	1,178
Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho	52	1	6	3,65	1,520
Trabalho sem significado ou importância	52	1	6	3,56	1,602
Possibilidade de completar totalmente as tarefas	52	1	6	3,23	1,323
Aplicação de aptidões e competências	52	1	5	2,81	1,221
<i>Feedback</i> dos clientes	52	1	6	2,71	1,289
Autonomia nas funções	52	1	5	2,63	1,329
Importância e significado para a realização pessoal	52	1	5	2,46	1,306
Utilização de aptidões complexas	52	1	5	2,38	1,051
Identidade com funções realizadas	52	1	5	2,37	1,172
Liberdade como executava as funções	52	1	5	2,29	1,160
Variedade nas funções	52	1	5	2,29	1,143
Possibilidade de organizar as funções	52	1	5	2,00	1,155

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Figura A.13.1.-Grau de concordância com características do conteúdo do cargo



Anexo 14 - Percepção de *burnout*

Quadro A.14.1.- Distribuição das respostas - percepção de *burnout*

	Discordo		Discordo		Discordo		Concordo		Concordo		Concordo		Total	
	totalmente		muito		pouco		pouco		muito		totalmente			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sentimento de estar “de rastos”	4	7,7	3	5,8	6	11,5	7	13,5	14	26,9	18	34,6	52	100,0
Sentimento de estar esgotado	4	7,7	2	3,8	5	9,6	14	26,9	13	25,0	14	26,9	52	100,0
Cansaço ao levantar	1	1,9	6	11,5	10	19,2	8	15,4	12	23,1	15	28,8	52	100,0
Pouco entusiasmado	2	3,8	2	3,8	5	9,6	7	13,5	14	26,9	22	42,3	52	100,0
Desgaste emocional	2	3,8	1	1,9	10	19,2	3	5,8	19	36,5	17	32,7	52	100,0
Sentimento de estar "tenso"	2	3,8	7	13,5	8	15,4	11	21,2	10	19,2	14	26,9	52	100,0
A. competências profissionais	3	5,8	5	9,6	9	17,3	20	38,5	10	19,2	5	9,6	52	100,0
Dúvidas sobre o sig. Funções	9	17,3	10	19,2	15	28,8	9	17,3	6	11,5	3	5,8	52	100,0
Desinteresse pelas funções	2	3,8	1	1,9	6	11,5	9	17,3	16	30,8	18	34,6	52	100,0
Considerar-se bom assistente	0	,0	0	,0	4	7,7	12	23,1	22	42,3	14	26,9	52	100,0
Sentimento de cinismo	2	3,8	1	1,9	14	26,9	19	36,5	7	13,5	9	17,3	52	100,0
Resolução de situações laborais	0	,0	0	,0	5	9,6	16	30,8	22	42,3	9	17,3	52	100,0
Desempenho positivo	2	3,8	4	7,7	7	13,5	15	28,8	15	28,8	9	17,3	52	100,0
Estimulado com alcance dos objetivos	2	3,8	4	7,7	7	13,5	16	30,8	14	26,9	9	17,3	52	100,0

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Quadro A.14.2.- Medidas descritivas da percepção de *burnout*

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Considerar-se bom assistente	52	3	6	4,88	,900
Pouco entusiasmado	52	1	6	4,83	1,382
Desinteresse pelas funções	52	1	6	4,73	1,315
Resolução de situações laborais	52	3	6	4,67	,879
Desgaste emocional	52	1	6	4,67	1,368
Sentimento estar “de rastos”	52	1	6	4,50	1,578
Sentimento de estar esgotado	52	1	6	4,38	1,471
Cansaço ao levantar	52	1	6	4,33	1,465
Desempenho positivo enquanto assistente	52	1	6	4,23	1,323
Estimulado com alcance dos objetivos	52	1	6	4,21	1,319
Sentimento de estar "tenso"	52	1	6	4,19	1,522
Sentimento de cinismo	52	1	6	4,06	1,243
A. competências profissionais	52	1	6	3,85	1,289
Dúvidas sobre o sig. funções	52	1	6	3,04	1,441

Anexo 15 - Satisfação no trabalho

Quadro A.15.1.- Distribuição das respostas - satisfação no trabalho

	Muito insatisfeito		Insatisfeito em parte		Satisfeito em parte		Satisfeito		Totalmente satisfeito		Total			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
	Objetivos e metas estipuladas	5	9,6	2	3,8	18	34,6	16	30,8	11	21,2	0	,0	52
Equipa de supervisão	6	11,5	6	11,5	14	26,9	12	23,1	13	25,0	1	1,9	52	100,0
Grupo de colegas	1	1,9	0	,0	4	7,7	6	11,5	22	42,3	19	36,5	52	100,0
Salário	20	38,5	10	19,2	11	21,2	9	17,3	2	3,8	0	,0	52	100,0
Recompensas em numerário	17	32,7	10	19,2	9	17,3	13	25,0	3	5,8	0	,0	52	100,0
Reconhecimento público do desempenho	11	21,2	10	19,2	14	26,9	11	21,2	4	7,7	2	3,8	52	100,0
Condições físicas do local de trabalho	3	5,8	7	13,5	13	25,0	12	23,1	16	30,8	1	1,9	52	100,0
Possibilidade de progressão na carreira	15	28,8	14	26,9	12	23,1	6	11,5	4	7,7	1	1,9	52	100,0
Significado das funções realizadas	7	13,5	12	23,1	22	42,3	6	11,5	4	7,7	1	1,9	52	100,0
Identificação com funções	14	26,9	13	25,0	15	28,8	9	17,3	1	1,9	0	,0	52	100,0
Funções realizadas	13	25,0	11	21,2	19	36,5	7	13,5	2	3,8	0	,0	52	100,0
Feedback da supervisão	3	5,8	9	17,3	18	34,6	14	26,9	8	15,4	0	,0	52	100,0

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Quadro A.15.2.- Medidas descritivas das características da satisfação no trabalho

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Grupo de colegas	52	1	6	5,02	1,057
Condições físicas do local de trabalho	52	1	6	3,65	1,266
Objetivos e metas estipuladas	52	1	5	3,50	1,163
Equipa de supervisão	52	1	6	3,44	1,349
Feedback da supervisão	52	1	5	3,29	1,109
Reconhecimento público do desempenho	52	1	6	2,87	1,387
Significado das funções realizadas	52	1	6	2,83	1,167
Recompensas em numerário	52	1	5	2,52	1,336
Funções realizadas no <i>call center</i>	52	1	5	2,50	1,129
Possibilidade de progressão na carreira	52	1	6	2,48	1,336
Identificação perante as funções realizadas	52	1	5	2,42	1,126
Salário	52	1	5	2,29	1,258

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Quadro A.15.3.- Medida descritiva da relação entre o primeiro emprego e a satisfação organizacional

		Satisfação Organizacional		
		n	Média	Desvio padrão
Primeiro emprego	Não	35	3,05	,855
	Sim	17	3,57	,628

Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

CURRICULUM VITAE

INFORMAÇÃO PESSOAL

**Vera Lúcia Campos Moreira**

📍 Calçada de Arroios, nº 61, 2ºE 1000-026 Lisboa

📞 92 580 18 31

✉ Eu.vera.moreira@gmail.com

Sexo Feminino | Data de nascimento 25/02/1991 | Nacionalidade Portuguesa

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Indique as datas (de Março de 2012 até junho de 2012)

Estágio Curricular na Casa do Professor (Braga)

▪ Estágio curricular na área da Gestão da Qualidade Organizacional
[Casa do Professor – Braga](#)

Indique as datas (de Agosto de 2012 até Fevereiro de 2013)

Assistente de banca telefónica – Outbound
[Empresa: excluída por dever de confidencialidade](#)

Indique as datas (de Fevereiro de 2013 até ao presente)

Assistente de banca telefónica – Inbound
[Empresa: excluída por dever de confidencialidade](#)

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Licenciatura em Sociologia, Universidade do Minho, Braga.

▪ Principais unidades curriculares: Introdução à Sociologia; Teorias sociológicas I, II, III; Métodos e técnicas de investigação social I e II; Antropologia; Estatística I e II; Organização e trabalho; Estudos de Mercado; Ciência, tecnologia e sociedade; Economia Social; Sociologia do Trabalho; Sociologia do Poder; Demografia.

▪ Média final: 14 em 20 valores

Atualmente estou a frequentar o 1º ano do mestrado em Gestão e Empreendedorismo ISCAL

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna Português

Curriculum Vitae

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral	
Espanhol	Utilizador Básico				

- Competências de comunicação**

 - Boa capacidade de comunicação adquiridas através da experiência profissional enquanto assistente de call center.

- Competências informáticas**

 - Domínio do Word, PowerPoint, Excel, Movie Maker, SPSS statistics, Informática na óptica do utilizador.

- Informações adicionais**

Sou dinâmica, organizada, responsável, observadora, simpática, tenho espírito de iniciativa, gosto de trabalhar em equipa, sou curiosa e gosto de aprender coisas novas que sejam relevantes para a minha vida futura.

- Carta de Condução**

 - B+B1

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Conferências
Seminários

- 2010 - Formação “Curriculum vitae”
 - Formação “Cartas e entrevistas de emprego”
- * Os 3 eventos na qual participei foram organizados pela AAUM - 2010/2011.
- 2011 - Colóquio “Crise, Pobreza e Exclusão Social. Perspectivas sociológicas”.