

Desumanização do trabalho e *turnover* num *call center* de uma instituição bancária

Vera Moreira, Paulo Marques Alves, Maria do Carmo Botelho

¹ Universidade do Minho, Braga, Portugal, eu.vera.moreira@gmail.com ; ² Professor Auxiliar do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e investigador no DINÂMIA'CET-IUL. E-mail: paulo.alves@iscte.pt ; ³ Professora Auxiliar do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e investigadora no CIES-IUL. E-mail: maria.botelho@iscte.pt

Resumo: Nas últimas décadas verificou-se uma enorme expansão dos *call centers*. Vários autores têm considerado que o trabalho nestas organizações tem muitas semelhanças com o trabalho fabril taylorizado, quer devido às características das tarefas quer pelo impacto negativo que frequentemente têm junto dos trabalhadores. A presente investigação foi realizada num *call center* de um banco, onde se verificou uma taxa de *turnover* de 136% (valor relativo a saídas voluntárias) entre os operadores de *outbound*. Metodologicamente optou-se por um método quantitativo, tendo sido aplicado um inquérito por questionário aos operadores que rescindiriam o contrato de trabalho entre 01/01/12 e 30/06/14. O estudo revela que os ex-operadores manifestam o carácter simples e repetitivo das tarefas, uma percepção negativa de progressão na carreira e a inadequabilidade do salário e das recompensas. Verifica-se também a percepção de *burnout*, traduzindo-se no cinismo e exaustão do ex-operador, que consequentemente pode ter influência no *turnover*, um fenómeno organizacional associado à insatisfação no trabalho. Os aspetos mais relevantes de insatisfação dizem respeito à equipa de supervisão e ao seu *feedback* para com os assistentes; ao salário e às recompensas; à identidade perante as funções e ao tipo de funções realizadas, bem como à possibilidade de progressão na carreira.

Palavras-chave: Trabalho em *call center*, satisfação no trabalho, *burnout*, *turnover*.

Dehumanization of work and turnover in a bank call center

Abstract: In the last decades we assist to the massive expansion of the call centers. For many authors the call center work has many similarities with the Taylorized work in the manufacturing through both the characteristics of the tasks as well as the negative impact that they frequently have in the workers. The research took place in one call center of a bank where there was a very high turnover rate of 136% (data for voluntary exits) among the outbound operators. Methodologically, we choose a quantitative method and we applied a questionnaire to the operators that have rescinded their employment contracts in the period from 01/01/12 to 30/06/14. The research reveals that the ancient operators express the simple and repetitive nature of the tasks, a negative perception of career development and the inadequacy of the wages and rewards. There is also the perception of burnout, resulting in cynicism and exhaustion of the former operators, which in turn could lead to turnover, an organizational phenomenon associated with job dissatisfaction. The most important aspects of dissatisfaction concern the supervision team and their feedback towards the operators; the wages and rewards; the identity to the functions and the type of functions performed, as well as the possibility for career development.

Keywords: Work in call center, work satisfaction, burnout, turnover.

1. Introdução

Nos escombros do fordismo, acompanhando a emergência de uma nova fase do capitalismo, que constitui a resposta do sistema à crise iniciada na década de 70, surgiu e expandiu-se uma nova atividade económica: os *call centers*, os quais já concentram uma importante fatia do emprego a nível mundial. Por exemplo, Thiri6n (2007) estimava que entre 2,5 e 6,5 milh6es de pessoas trabalhariam neste ramo nos Estados Unidos em 2005. A sua expans6o tem sido potenciada pela globaliza76o desregulada e pela liberaliza76o dos mercados, pelo crescimento do setor dos servi76os, pela difus6o em larga escala das tecnologias da informa76o e da comunica76o e pela reestrutura76o produtiva que tem caracterizado o novo regime de “acumula76o flex6vel” (Harvey, 2008).

Tratando-se de uma atividade mediada pela utiliza76o da tecnologia, em particular o computador, nela se compaginam o *admir6vel mundo novo* das tecnologias da informa76o e da comunica76o com um trabalho e rela766es de trabalho t6picos de 6pocas passadas. A6i se assiste a uma profunda “degrada76o real do trabalho virtual”, para utilizar os termos do subt6tulo da obra editada por Antunes e Braga (2009). Efetivamente, v6rios autores, entre os quais Bain et al. (2002), Bono (2000), Buscatto (2002), Cousin (2002), Lou76a (2014), Marques (2004), Roque (2013), Santos e Marques (2006) e Venco (2006), t6m referido as semelhan76as existentes entre o trabalho em *call center* e o que 6 executado nas f6bricas submetidas ao regime desp6tico do *scientific management* de Taylor e do seu suced6neo Ford.

Por outro lado, os centros de atendimento constituem o s6mbolo do modelo de organiza76o empresarial t6pico da atual fase do capitalismo com domina76o financeira. Trata-se de uma organiza76o em rede composta por tr6s n6veis, situando-se estes centros no terceiro, fornecendo servi76os 6s empresas localizadas nos restantes. Nesta l6gica, o objetivo que visam 6 duplo. Por um lado, a racionaliza76o de custos atrav6s da pr6tica largamente difundida da subcontrata76o, por vezes em cascata, envolvendo uma precariedade generalizada. Por outro, proporcionar 6s empresas e aos seus clientes a possibilidade de um contacto que, em muitos casos, 6 permanente. Os clientes podem contactar as empresas atrav6s dos operadores de *inbound* e estas podem promover os seus produtos e servi76os junto dos clientes atrav6s dos operadores de *outbound*.

De acordo com v6rios estudos, nomeadamente os de Chambel e Castanheira (2010), de Maslach, Schaufeli e Marek (1993) ou de Rod e Ashill (2013), os operadores de *call center* ao verem-se confrontados com a realiza76o de tarefas rotineiras, com pouca ou nenhuma variedade, repetindo durante a jornada de trabalho o mesmo discurso “horas a fio” e n6o possuindo qualquer autonomia, est6o fortemente sujeitos ao *burnout*, 6 exaust6o e ao cinismo para com o cliente, o que pode condicionar a sua satisfa76o com o trabalho.

Por seu lado, um vasto conjunto de autores, em particular Canavagh (1992), Chiavenato (1987), Hackam e Oldham (1980), Holman (2005), Mobley et al. (1979), Mobley (1992), Morais (2000) e Pina e Cunha et al. (2004), sublinham que, para l6 da natureza do trabalho, tamb6m as caracter6sticas organizacionais, relacionadas com a supervis6o, o grupo de pares, o sal6rio e recompensas, a possibilidade de progress6o na carreira e as condi766es f6sicas do local de trabalho podem influenciar a satisfa76o. O mesmo sucede com as caracter6sticas sociodemogr6ficas, de acordo com Mobley et al., (1979) e Mobley (1992).

E um quadro de insatisfação com a realidade laboral pode culminar na saída do trabalhador da organização, tal como defendem Canavagh (1992), Locke (1976), March e Simon (1958), Mobley et al. (1979), Mobley (1992), Pina e Cunha et al. (2004), Pinto (2010), Robbins (2013) e Tuten e Neidermeyer (2004).

Este artigo apresenta as principais conclusões de um estudo de caso realizado num *call center* de uma instituição bancária que regista níveis elevados de *turnover* entre os operadores de *outbound*, aqueles que proactivamente contactam o cliente, sobretudo quando os comparamos com os verificados entre os operadores de *inbound*. No período que retivemos para análise, o qual decorre entre 01/01/2012 e 30/06/2014, a taxa de *turnover*, calculada tendo por base a fórmula proposta por Chiavenato (1987, p.20)¹, foi de 258,0% nos assistentes de *outbound*, sendo 136,0% correspondentes a saídas por iniciativa do trabalhador, e de apenas 14,0% no caso dos assistentes de *inbound*.

No âmbito do projeto foram realizadas entrevistas exploratórias a ex-operadores de *outbound* e, posteriormente, foi administrado um inquérito por questionário aos operadores que rescindiram o contrato de trabalho que mantinham com a Empresa de Trabalho Temporário (ETT) que os colocava na instituição bancária. Com ele visámos apurar a perceção destes trabalhadores acerca das características organizacionais e do conteúdo do cargo que desempenhavam; a sua perceção de *burnout* e os níveis de satisfação com o trabalho.

2. O trabalho em *call center*

Os *call centers* constituem uma das atividades económicas onde se tem registado um maior crescimento do emprego em Portugal nas últimas décadas. Esse crescimento iniciou-se nos anos 90, pelo que é muito anterior à regulamentação da atividade. Esta data somente de 2009, através do DL n.º 134/2009 de 2 de Junho, tendo o DL n.º 72-A/2010 de 18 de Junho introduzido posteriormente algumas alterações no quadro normativo.

Se o estudo *Benchmarking 2007*, da iniciativa da APCC (*Associação Portuguesa de Contact Centers*), associação patronal do ramo, estimava que em 2006 existiriam 35 mil operadores de *call* e *contact center*, já o *Benchmarking 2013* estimava que o seu número ascendesse a 50 mil em 2012. De acordo com este último estudo, nesse ano existiam 450 empresas neste ramo, das quais apenas 39 eram filiadas na associação, de acordo com os dados que à época constavam do seu sítio oficial na Internet, o que significava uma taxa de filiação de apenas 8,7%. No entanto, entre as empresas associadas contam-se as que possuem uma maior dimensão e são mais relevantes no setor, sobretudo as multinacionais.

Esta atividade assenta basicamente no *outsourcing*. Segundo o *Benchmarking 2014*, 83,0% das 41 empresas que responderam ao inquérito relativo a 2013 utilizam-no. As principais razões invocadas para o recurso a esta prática prendem-se com o “controlo/redução dos custos operacionais” (82,0%), o acesso a “especialistas” (44,0%) e a necessidade da empresa se focar na sua atividade principal (38,0%). A subcontratação

¹ Fórmula para o cálculo da taxa de *turnover* $((A+D)/2*100)/EM$. Sendo A referente às admissões, D referente às demissões e EM relativo 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, p.20).

incide particularmente nos recursos humanos (94,0% das empresas fazem-no em relação aos operadores e 88,0% no que se refere aos supervisores), situando-se no polo oposto a tecnologia (38,0%). Como estes estudos evidenciam, o trabalho em *call center* caracteriza-se por um elevado *turnover* dos operadores. Este tem-se mantido estável nos últimos anos em torno dos 11,0%, se bem que haja situações em que é muito superior. É o caso, para 2013, do “*outsourcer*” (28,0%), do setor financeiro (20,0%), da segurança (18,0%) e da saúde (15,0%), a que poderemos adicionar o caso do *turnover* existente entre os operadores de *outbound* do *call center* que estudámos, o qual não participou no inquérito que temos vindo a abordar. Já o *turnover* entre os supervisores é bastante inferior, tendo variado entre 1,0% em 2011 e 4,0% em 2012. Em 2013 foi de 2,0%, registando-se um valor francamente superior no setor financeiro (5,0%). Esta situação não pode deixar de ter como consequência uma baixa antiguidade dos operadores, que se situava nos 43 meses em termos médios em 2013.

Tal como referido anteriormente, vários autores têm sublinhado que o trabalho em *call center* apresenta muitas similitudes com o trabalho taylorizado. Com Taylor aprofundou-se a tendência para o homem se tornar um “apêndice” da máquina, o que continua a suceder nos *call centers*, com o ritmo do trabalho dos operadores a ser por ela determinado. Um ritmo alucinante ao longo de dias, meses e até anos a fio, como nos relata Roque (2008).

Mas o taylorismo insinua-se igualmente por outras vias. Por exemplo, através da individualização do trabalho, simbolicamente representada pela compartimentação dos postos, que se encontram separados uns dos outros por divisórias de grandes dimensões, que servem igualmente para impedir a interação entre os operadores. Estes acabam confinados a um pequeno espaço dotado de uma secretária, uma cadeira, um computador, um teclado, um telefone, uns *headset* (sistema constituído por auscultadores e microfone) e um rato. Todos estes equipamentos são públicos, pois os lugares não são permanentes, mas antes estipulados mediante um mapa rotativo que pode variar semanalmente e que é construído pela equipa de supervisão em mais uma tentativa de abafar a estrutura informal da organização. Este facto não pode deixar de convocar um conjunto de questões no âmbito da segurança e saúde no trabalho, a ele se adicionando outros problemas advenientes da utilização de ar condicionado ou de certos materiais, de que são exemplo as alcatifas, bem como problemas resultantes de uma deficiente manutenção da sala e/ou dos equipamentos.

A taylorização emerge igualmente pela divisão entre o planeamento e a execução. Ou pela forte especialização, traduzida na pouca variedade e na grande simplificação das tarefas executadas, que são estritamente controladas ao segundo. Ou pela praticamente nula autonomia dos operadores. Ou ainda pelo predomínio de chamadas curtas, monótonas e repetitivas, que se sucedem em catadupa sem que os operadores tenham qualquer controlo sobre o fluxo informacional, antes estando-lhe completamente submetidos. Tal como sucede nas linhas de montagem fordistas, nas linhas de atendimento informacionais, os trabalhadores aguardam nos seus postos que a matéria, neste caso, chamadas telefónicas, lhes chegue. Daí que, como nota Roque, eles sejam reduzidos a “meros gestos e movimentos” (Roque, 2013, p.30), aduzindo Bono que possuem “uma cadeia de montagem na cabeça” (Bono, 2000: 29). A produção em massa torna-se bem patente quando, como refere Venco, se exige aos operadores que façam “140 ligações telefónicas em 6 horas de trabalho” (Venco, 2006, p.154).

Para além de distribuir e controlar o ritmo, a tecnologia permite também controlar o trabalho e padronizar as tarefas. Por um lado, o *software* regista todas as ações realizadas, como sejam o número de ligações feitas e recebidas, o tempo de atendimento, as pausas, as estatísticas dos resultados obtidos, a gravação da chamada² e até o tempo que os clientes aguardaram para serem atendidos. Por outro lado, ele é responsável pela standardização 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 operador do início ao fim da chamada. Os *scripts* não servem apenas para assegurar o discurso desejado para com os clientes, o qual não pode envolver formas negativas, mas também para assegurar que os operadores utilizam as expressões emocionais consideradas corretas. Segundo Chambel e Castanheira (2010), algumas organizações chegam mesmo a colocar espelhos nos postos de trabalho para que os operadores possam monitorizar as suas emoções. E ao ter que seguir os *scripts*, o conteúdo do trabalho fica ainda mais esvaziado e a autonomia torna-se menor (Venco, 1999).

Sendo estruturas profundamente verticalizadas, à supervisão é conferido um papel essencial no controlo estrito do processo de trabalho, o que passa pela utilização de mecanismos vários que remetem para a organização e o controlo do espaço e do tempo antes referidos, e no assegurar de uma disciplina férrea.

Para Venco (2006), ela é responsável pelo normal funcionamento do *call center* a nível de *software* e da gestão da sala, pela organização das pausas e das idas à casa de banho, assim como lhe cabe enquadrar os novos operadores. A supervisão tem igualmente poder para auditar chamadas em direto e de nelas interferir se considerar necessário, e até de testar os operadores com chamadas de prova ou com “chamadas fantasma” (Roque, 2008). O trabalho, bem como a pontualidade e assiduidade, são objeto de análise pelos supervisores de um modo semanal ou mensal. Ela ditará a permanência dos operadores na organização, a possibilidade de progressão na carreira e o salário, sobretudo na sua componente variável.

Cabe ainda à supervisão velar pelo cumprimento estrito das normas em vigor, que podem incluir a proibição de comer, fazer ou receber chamadas telefónicas a nível particular, conversar com os colegas ou ausentar-se do posto de atendimento sem autorização, sendo que existem organizações onde é necessário fazer um pedido formal para se poder ir à casa de banho (Venco, 2006). Para Roque, estamos perante um poder despótico e, por vezes, mesmo “inumano” e que induz o medo através de práticas de humilhação e de atos repressivos.

Aos operadores é exigido que se submetam à disciplina imposta pela organização, que atinjam os objetivos de produtividade por ela traçados, que assegurem a satisfação do cliente durante o atendimento e que se adequem às exigentes características do trabalho, por forma a manterem o emprego.

Segundo Marques (2004), os operadores são sobretudo jovens que se encontram a estudar ou que concluíram recentemente os seus estudos, nomeadamente de nível superior. Contudo, existe uma proporção crescente de trabalhadores mais velhos. Uns

² A chamada é gravada para que mais tarde sejam avaliados os procedimentos que foram adotados pelo operador. O controlo incide sobre a resposta, no sentido de aferir da sua correção de acordo com os parâmetros ditados pela organização; o domínio aplicacional; a simpatia e a disponibilidade manifestadas para com o cliente; o perfil comercial e para examinar se o operador manteve ou não a “objetividade” durante a chamada.

estão agora a chegar a esta atividade; outros vão-se mantendo nela por inexistência de alternativas de emprego.

Estamos assim perante um trabalho altamente rotinizado, carecendo de autonomia, implicando baixos níveis de complexidade e de variedade na execução das tarefas, mas simultaneamente intenso, dados os ritmos impostos, e requerendo elevadas exigências emocionais na relação com o cliente. A tudo isto associam-se frequentemente as más condições ambientais em que é prestado e as situações de elevada incerteza e insegurança inerentes a uma precariedade que tem como consequência uma regressão dos direitos sociais. A este propósito, um estudo realizado em seis países europeus apurou que perto de 40,0% da força de trabalho empregue nos *call centers* estava sujeita ao regime de emprego temporário (Shire et al., 2009), fosse por via de um contrato a termo com a empresa onde os operadores laboravam fosse por via de um contrato com uma ETT. Esta situação fomenta a atomização, que é intensificada pelo incentivo à competição entre os operadores, para o que são utilizados determinados mecanismos, como sejam os prémios, que no entender de Louçã (2014) são muitas vezes atribuídos de forma arbitrária e opaca. Assim se dificulta a construção de uma identidade coletiva, para isso contribuindo também a não identificação com uma profissão que é socialmente desvalorizada e considerada muitas vezes como meramente provisória.

Um trabalho com esta configuração não pode deixar de produzir efeitos negativos na saúde dos trabalhadores nas suas várias dimensões. Chambel e Castanheira (2010) imputam-lhe os elevados níveis de “dissonância cognitiva” existentes entre os operadores, obrigados a exprimirem determinadas emoções que não são concordantes com as que sentem efetivamente. O desgaste psicológico e os problemas físicos são outros aspetos referenciados. Para Roque, estes trabalhadores são ligeiramente surdos, têm a visão afetada, são dependentes de medicação (ansiolíticos e antidepressivos) e, em alguns casos, estão sujeitos a aumento de peso e, noutros, a emagrecimento repentino. Para além disso, são apáticos e resignados, não aderindo a formas de ação coletiva. Existem, no entanto exceções, como é o caso das greves no *call center* de Lisboa da EDP (Teixeira, 2014). E, por vezes, também utilizam modalidades de resistência com um carácter individualizado, como as descritas por Louçã (2014), ou práticas de escape com o objetivo de aumentar os tempos de pausa, como narra Roque (2013).

Quando o indivíduo se vê confrontado com a standardização das suas funções e com características organizacionais que não vão de encontro aos seus objetivos e expectativas, isso poderá traduzir-se numa insatisfação perante a realidade laboral, culminando esta não em formas de ação coletiva que visem a alteração da situação, mas numa forma de ação individual consistindo na saída da organização, o que constitui uma fuga à realidade.

3. O turnover

De acordo com Chiavenato (1987), o *turnover*, ou rotatividade de pessoal, refere-se à flutuação de pessoas entre a organização e o ambiente, sendo definido pelo volume de indivíduos que nela ingressam e que dela saem num determinado período de tempo.

Sobre este fenómeno, tanto Chiavenato (1987) como Mobley et al. (1979) propuseram modelos teóricos para a sua explicação. O primeiro dos autores realça a existência de dois tipos de fenómenos que poderão influenciar o *turnover*: os externos e

os internos à organização. Os externos poderão estar relacionados com a oferta e a procura de recursos humanos no mercado; com a conjuntura económica e com as oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Os internos, terão a ver com causas inerentes à organização: a política salarial; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento profissional; o tipo de relacionamento humano; a política disciplinar e os critérios de avaliação do desempenho.

Por sua vez, Mobley et al. apresentam o *Modelo Expandido do Processo de Turnover* tendo por base modelos anteriores³. Esta proposta tem por objetivo contemplar uma variedade de perceções, valores, atitudes e expectativas dos trabalhadores. É referido por Mobley (1992) que o fenómeno está relacionado com a satisfação presente, as expectativas futuras e a avaliação de cargos e papéis dentro e fora da organização. As variáveis dividem-se em quatro grupos: i) as organizacionais; ii) as individuais; iii) as ocupacionais, e iv) as relativas ao mercado de trabalho e à economia. Estas variáveis reúnem 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). Este autor apresenta um conjunto de variáveis que interrelacionadas com as anteriores 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.

Por sua vez, Hackman e Oldham (1980) sugeriram uma ferramenta de diagnóstico, o *Job Diagnostic Survey* (JDS), que pretende medir a satisfação, a motivação e a avaliação do trabalhador a respeito das funções realizadas. O JDS tem por base cinco características principais do trabalho: o significado e a identidade perante as funções; a autonomia; a variedade de aptidões e o *feedback*. As características das funções realizadas e o seu conteúdo podem influenciar a satisfação com o trabalho, uma vez que 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.

Associado ao desgaste dos assistentes em resultado do cansaço e da exaustão, surge o *burnout*. Segundo Maslach, Schaufeli e Marek (1993), ele diz respeito a “uma síndrome psicológica de exaustão emocional, despersonalização (...) A exaustão emocional [stresse] 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, Schaufeli e Marek, 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 relativamente aos clientes que são parte integrante e ativa do próprio trabalho (Chambel e Castanheira, 2010). O *burnout* pode ser visto como o resultado procedente das características das

³ Com base no modelo de March e Simon (1958) e no de Locke (1976), Mobley apresentou o Modelo dos Elos intermediários, em 1977, e o Modelo Expandido do Processo de Turnover, em 1979.

funções, mas também como uma causa responsável pela insatisfação do trabalhador (Rod e Ashill, 2013; Roque, 2013).

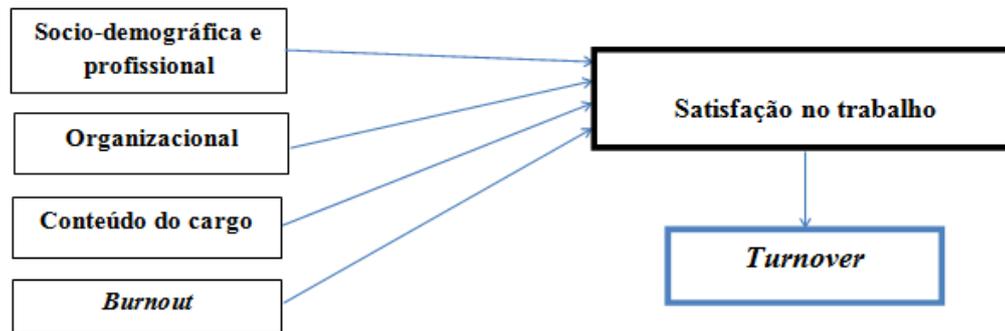
Nas organizações é previsível que exista *turnover*, enquanto efeito final de um conjunto de fenómenos internos e externos à organização, mas ele torna-se preocupante do ponto de vista organizacional quando assume particular intensidade, se considerarmos que acarreta custos elevados, uma vez que existe a necessidade de compensar os lugares que ficam vagos com o recrutamento de novos trabalhadores, que têm que ser formados, incluindo em ambiente real de trabalho.

4. O 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 sua constante renovação. 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* do *call center* do banco? Atendendo a que nos interessa apurar as razões que o poderão influenciar, os contributos teóricos anteriormente expostos evidenciam que ele poderá ser justificado pela insatisfação dos trabalhadores. Como antecedentes desta insatisfação surgirão aspetos relacionados com as características sociodemográficas e profissionais; organizacionais; o conteúdo do cargo, bem como a perceção de *burnout*.

Seguimos um modelo teórico que tem por base uma adaptação do *Modelo Expandido do Processo do Turnover* proposto por W. Mobley et al. (1979). Ele 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 se relaciona 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, de acordo com o apresentado por Mobley et al. (1979) e Mobley (1992). 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* 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), sendo reformuladas as questões de acordo com os objetivos propostos para o presente estudo. Estas relações suportam o modelo de análise da presente investigação e podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1. Modelo de análise



Com a realização deste estudo pretende-se fazer um diagnóstico da percepção dos operadores de *outbound* que rescindiram o seu contrato relativamente às características organizacionais e do conteúdo do cargo que desempenhavam; determinar a sua percepção de *burnout* e os seus níveis de satisfação no trabalho.

5. Metodologia

Utilizou-se uma metodologia quantitativa. Como técnicas de recolha de dados recorreu-se, numa primeira fase, à entrevista exploratória com um carácter aberto. Pretendeu-se obter informação que nos permitisse, numa segunda fase, construir um inquérito por questionário a ser administrado aos operadores de *outbound* que rescindiram o seu contrato de trabalho com a ETT que os colocava no *call center* do banco.

Contudo, dada a existência de um número muito elevado de indivíduos nestas condições, fomos obrigados a definir o nosso universo recorrendo a um critério temporal. Deste modo, ele é constituído pelos ex-operadores de *outbound* que rescindiram o contrato de trabalho entre os dias 01/01/2012 e 30/06/2014, o que perfaz um total de 82 indivíduos.

Para a entrevista exploratória, o método de amostragem utilizado foi o não probabilístico por conveniência, tendo a amostra sido constituída por quatro indivíduos. No caso do inquérito por questionário a intenção inicial era estudar todo o universo, mas, devido à taxa de resposta ter sido de 63,4%, acabámos por ter que trabalhar com uma amostra não probabilística intencional constituída por 52 indivíduos.

Para a realização do estudo foram-nos facultadas algumas informações sobre os ex-operadores. Com elas, e de modo a podermos proceder à recolha de dados, foi criado um grupo no *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 operadores não tinham conta no *Facebook*, o *link* do questionário foi enviado para o *e-mail* pessoal. Relativamente à estrutura do inquérito por questionário, ela foi composta por cinco grupos. O primeiro dizia respeito à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos e incluía indicadores como o sexo; a idade; as habilitações académicas; a existência de dependentes a cargo e a trajetória profissional, de acordo com o modelo apresentado por Mobley et al. (1979) e Mobley (1992). O segundo era 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 (tendo por base o modelo de Mobley et al. (1979)). O terceiro relacionava-se com aspetos inerentes às funções como sejam a variedade e autonomia; o *feedback* e a importância e significado das funções (tendo por base o *Job Diagnostic Survey* proposto por Hackman e Oldham (1980)). O quarto grupo dizia respeito aos efeitos do *burnout* e incluía indicadores que pretendiam medir a perceção com a exaustão, o desgaste e a descrença do operador relativamente às funções, tendo por base o anteriormente referido *Maslach Burnout Inventory – General Survey*. O último grupo pretendia 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* (1-Discordo totalmente a 6-Concordo totalmente). Uma escala de satisfação tipo *Likert* foi utilizada no último grupo (1-Muito insatisfeito a 6-Totalmente satisfeito).

Seguidamente são apresentados os resultados obtidos através do inquérito por questionário administrado aos ex-operadores. Os dados foram tratados com recurso ao programa IBM SPSS *Statistics*, versão 20.

6. Apresentação dos resultados

Os dados que apresentaremos seguidamente foram obtidos através da utilização das duas técnicas anteriormente referidas, as entrevistas exploratórias e o questionário. No caso dos dados obtidos por esta última via procedeu-se a uma análise descritiva uni e bivariada.

6.1 Características sociodemográficas e profissionais

Verifica-se que 59,6% dos que responderam ao questionário são do sexo feminino e que 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. No que respeita à idade dos inquiridos, a média é de 26 anos sendo o desvio padrão de 1,965, com uma variação entre os 20 e os 30 anos. O tempo médio de permanência no *call center* foi de cerca de sete meses, existindo casos em que foi de apenas um mês. O tempo máximo de permanência situou-se nos 22 meses. Relativamente à experiência profissional, para 32,7% dos inquiridos o emprego no *call center* foi o seu primeiro emprego.

Depois de terem rescindido o contrato com a ETT, 80,8% conseguiram um novo emprego, ou então bolsas de investigação científica ou estágios profissionais na banca e nas áreas da comunicação e do *marketing*. Os que encontraram emprego eram assistentes de bordo na aviação civil; 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 Características organizacionais

Esta secção é consagrada à análise de várias características relativas à organização. Serão mobilizados 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 por base de resposta uma escala de concordância⁴.

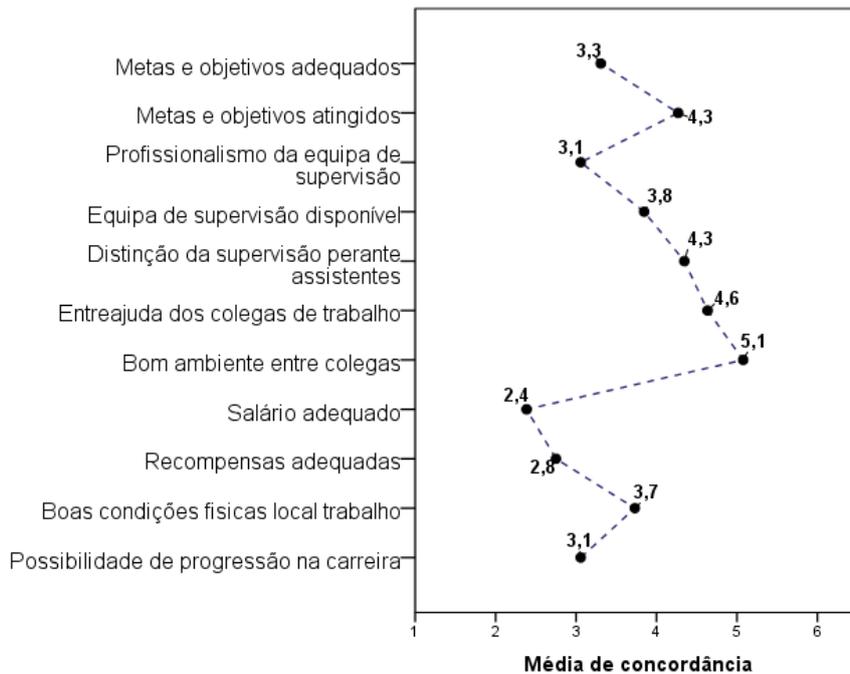
Como aspetos mais positivos que foram realçados podemos destacar o bom ambiente e a entreajuda dos colegas de trabalho (5,1 e 4,6 respetivamente); as metas e objetivos atingidos por parte dos inquiridos (4,3); a disponibilidade da equipa de supervisão (3,8) e as boas condições físicas do local de trabalho (3,7).

Nas entrevistas exploratórias realizadas, por exemplo, João (24 anos) realçou justamente alguns aspetos a nível das condições físicas do local de trabalho, da supervisão e da relação com os colegas. Para o ex-operador:

“o espaço físico era um pouco lotado, ou seja, existiam demasiados departamentos no mesmo piso e funções que por vezes “chocavam” com a função dos outros. Relativamente à supervisão, de uma forma geral nenhuma das pessoas tinha formação a nível de recursos humanos para a função que desempenhava, existiam demasiados favoritismos demasiado nítidos o que não é de todo profissional. O ambiente de trabalho com os colegas era impecável”.

Em contrapartida, existem alguns aspetos com os quais os inquiridos discordam muito ou discordam, destacando-se o salário adequado (2,4); as recompensas adequadas (2,8); o profissionalismo da supervisão e a possibilidade de progressão na carreira (3,1) (Figura 2).

Figura 2. Grau de concordância com diferentes aspetos organizacionais



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

Crítica face à supervisão, Maria (23 anos) contou a sua experiência:

“a equipa de supervisão tem dificuldades em ser coerente, por vezes são simpáticos e disponíveis, por outras vezes têm dificuldades em ajudar, dando a entender que deixam que o stress do trabalho ou a vida pessoal interfira no seu estado de espírito. Ou seja a equipa de supervisão devia ser mais profissional não confundindo vida pessoal com o ambiente de trabalho (...) sinto também que algumas pessoas têm privilégios como fazer ou não certas campanhas devido à proximidade ou influência que têm junto da supervisão”.

No que respeita ao salário e às recompensas, traduzidos em prémios monetários, João referiu que:

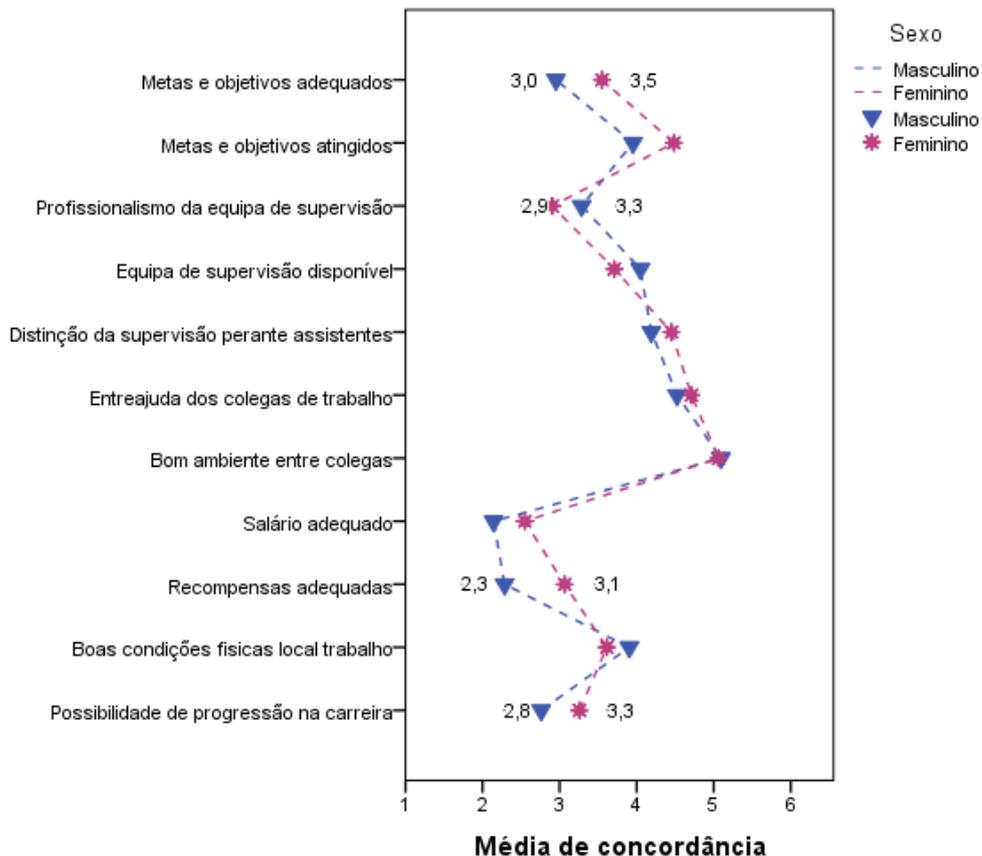
“(...) o salário não era em nada equiparado às funções e ao volume de trabalho, apesar de existirem prémios em relação à qualidade do operador, o valor era extremamente ridículo”.

José (21 anos) relatou por sua vez que:

“o salário auferido é baixo devido ao facto da nossa versatilidade e disponibilidade para vários tipos de campanhas ser muita”.

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, encontramos algumas diferenças de opinião em função do género.

Figura 3- Grau de concordância com diferentes aspetos organizacionais, por sexo

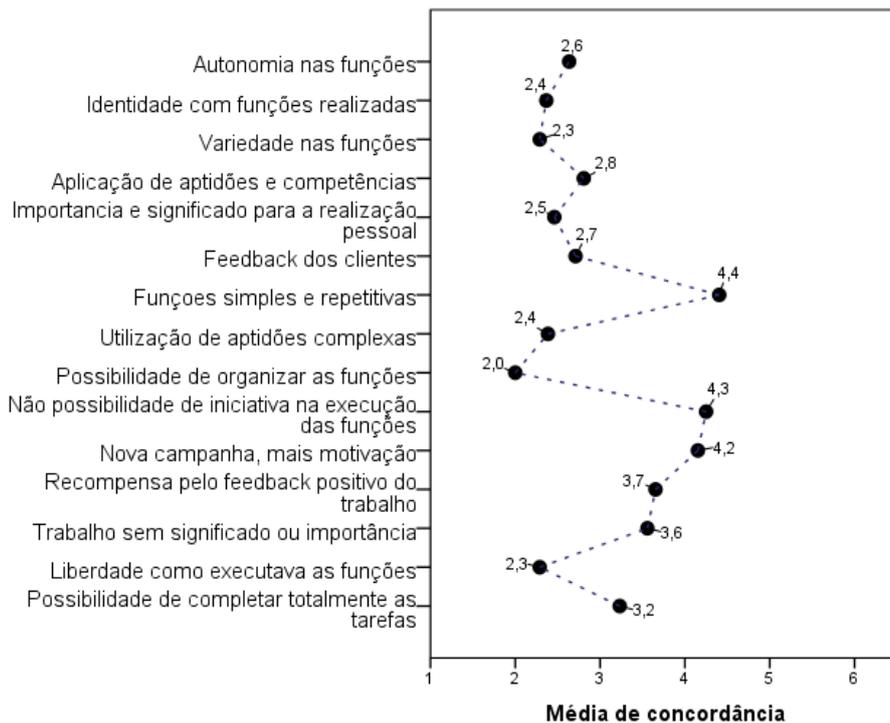


Quando analisada a Figura 3 verifica-se que as mulheres discordam menos do que os homens, em média, relativamente às metas e objetivos adequados (3,5); às recompensas adequadas (3,1) e à possibilidade de progressão na carreira (3,3), sendo mais críticas quanto ao profissionalismo da supervisão (3,3) do que os homens.

6.3 Conteúdo do cargo

Neste ponto analisamos as características relativas ao conteúdo do cargo, no qual são colocadas em evidência cinco características das funções realizadas: a autonomia; a identidade; o significado; o *feedback* e a variedade. Com base na escala de concordância proposta⁵, existem indicadores que se destacam, em média, em termos da concordância dos inquiridos (Figura 4). 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 tarefas que executavam eram simples e repetitivas (4,4) e que não tinham possibilidade de iniciativa na sua realização (4,3). Discordam muito de que as funções fossem variadas e que tivessem liberdade na sua execução (2,3) e da possibilidade de as organizar no dia-a-dia de trabalho (2,0).

Figura 4. Grau de concordância com características do conteúdo do cargo



Quanto às características do conteúdo do cargo, Maria deu o seu parecer relativamente à realização de novas campanhas, algo motivador para um assistente que se vê compelido à mesma função durante a jornada de trabalho:

“existem alturas em que estamos numa só campanha e sim acabam por ser monótonas e repetitivas. Existem outras alturas em que fazemos várias campanhas

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

e quando existe um maior espaçamento entre cada chamada o trabalho realiza-se com mais vontade e empenho”.

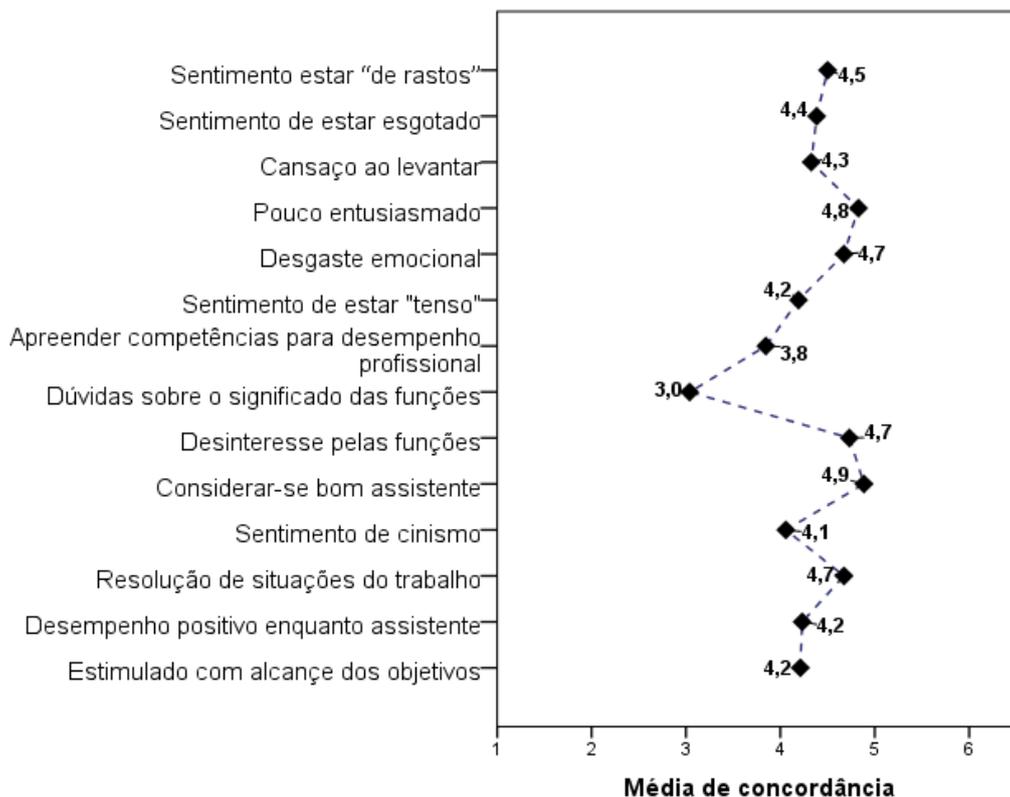
Retratando aquilo que são as características das funções realizadas, existe uma concordância a nível das opiniões dos entrevistados. Por exemplo, para João:

“o volume de trabalho e o tipo de trabalho foram fator crucial para a minha rescisão. A monotonia e repetição eram o principal fator”.

6.4 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. Com base na escala de concordância proposta⁶, existem fatores que contribuem para a perceção de *burnout*, 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). No entanto, os inquiridos consideravam-se bons assistentes (4,9), conseguiam resolver situações do trabalho (4,7) e sentiam-se estimulados com o alcançar dos objetivos de trabalho e com um desempenho positivo (4,2) (Figura 5).

Figura 5. Grau de concordância com a perceção de *burnout*



Também relativamente à perceção de *burnout* são evidenciadas algumas diferenças a nível das respostas dadas pelos inquiridos do sexo feminino e masculino (Figura 6). Por

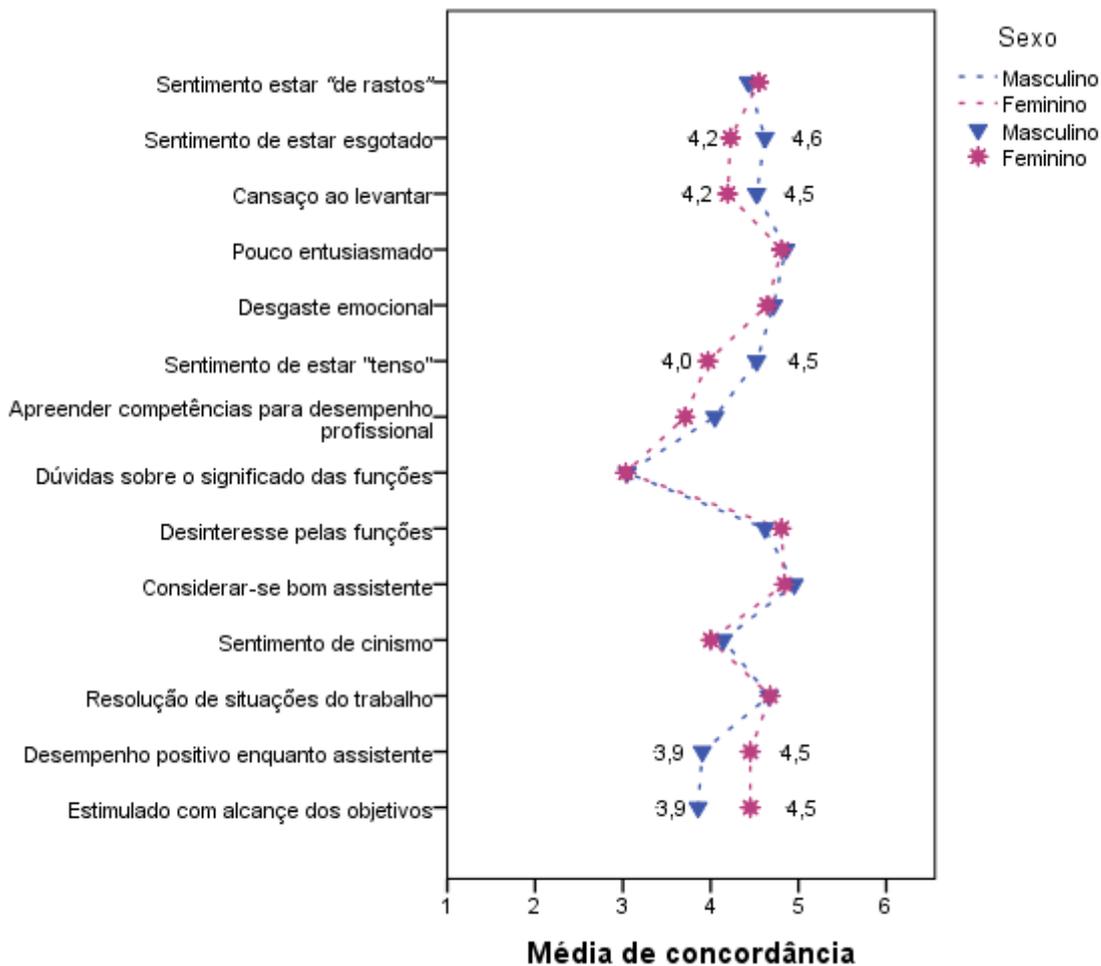
⁶ 1-Discordo totalmente; 2-Discordo muito; 3-Discordo pouco; 4-Concordo pouco; 5-Concordo muito; 6-Concordo totalmente.

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 de *burnout*: sentimento de estar esgotado (4,6), sentirem-se cansados ao levantar (4,5) e o sentimento de estar “tenso” (4,5).

A opinião de Manuel (23 anos) reflete essa mesma percepção de desgaste e de insatisfação com o tipo de funções realizadas:

“era uma função muito desgastante, não só pelo número elevado de chamadas, mas também por ser muito repetitiva (...) apesar de ter rescindido por ter uma melhor oferta, as funções repetitivas foram também um fator decisivo para a decisão tomada”.

Figura 6 - Grau de concordância com a percepção de *burnout*, por sexo



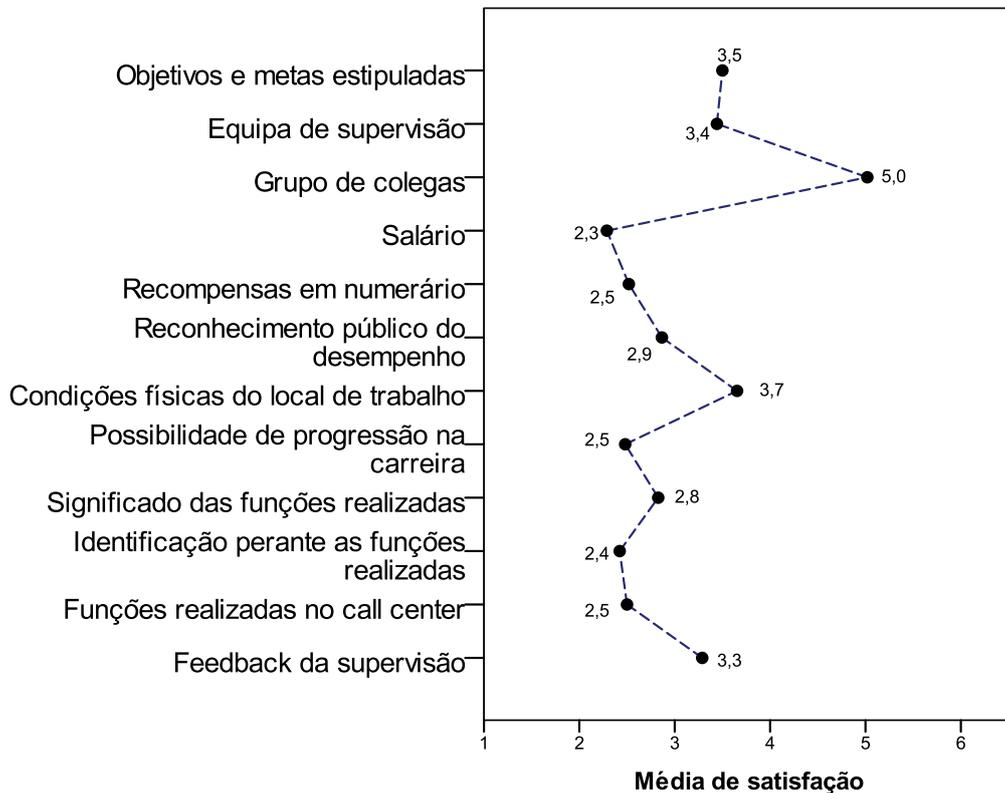
Podemos considerar que os inquiridos percecionam o efeito *burnout*, uma vez que se sentiam exaustos emocionalmente e descrentes perante as funções realizadas. Contudo, consideravam-se eficazes a nível profissional e discordavam relativamente a terem dúvidas sobre o significado das suas funções. Os resultados apresentados revelam que os homens estavam mais esgotados e exaustos do que as mulheres, enquanto estas

consideravam que tinham um desempenho mais positivo em termos das funções realizadas.

6.5 Satisfação no trabalho

O último grupo de perguntas do questionário visava apurar a satisfação dos inquiridos relativamente a algumas características organizacionais e do conteúdo do cargo com base numa escala de satisfação⁷. Destaca-se a satisfação com o grupo de colegas (5,0), assim como 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 e das recompensas (2,3 e 2,5 respetivamente), da identidade perante as funções e as próprias funções (2,4 e 2,5 respetivamente) e da possibilidade de progressão na carreira (2,5) (Figura 7).

Figura 7. Grau de satisfação no trabalho



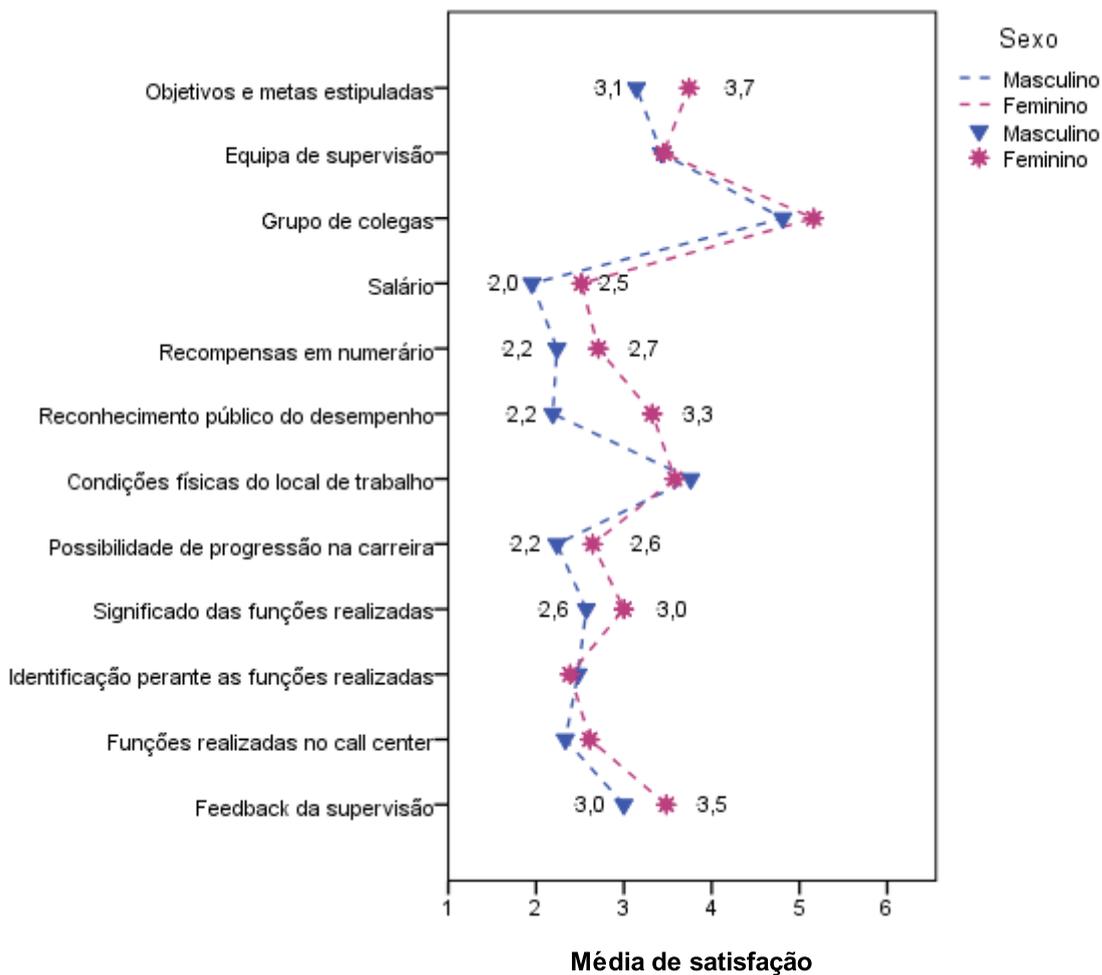
Existem indicadores que se destacam pelas diferentes respostas entre mulheres e homens. Em média, as mulheres encontram-se mais satisfeitas em parte com os vários aspetos organizacionais e do conteúdo do cargo do que os homens, destacando-se os objetivos e metas estipulados (3,7); o *feedback* da supervisão (3,5) e o reconhecimento público do desempenho (3,3). Por conseguinte, os homens encontram-se, em média, mais

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

insatisfeitos com as questões referidas anteriormente, sendo ainda de nomear a insatisfação com o salário (2,0); com as recompensas em numerário (2,2); com a possibilidade de progressão na carreira e reconhecimento público (2,2) e com o significado das funções realizadas (2,6). É também importante referir que os níveis de satisfação de mulheres e homens não são elevados. Das respostas obtidas, apenas se destaca a satisfação com o grupo de colegas (Figura 8). No que se refere ao tipo de funções realizadas, é unânime a insatisfação demonstrada pelos entrevistados. Por exemplo, José revelou que:

“em algumas campanhas sim e em outras não. Porque em algumas sentia que ajudava os clientes e em outras prestava apenas informações que os clientes já sabiam”.

Figura 8 – Grau de satisfação no trabalho, por sexo



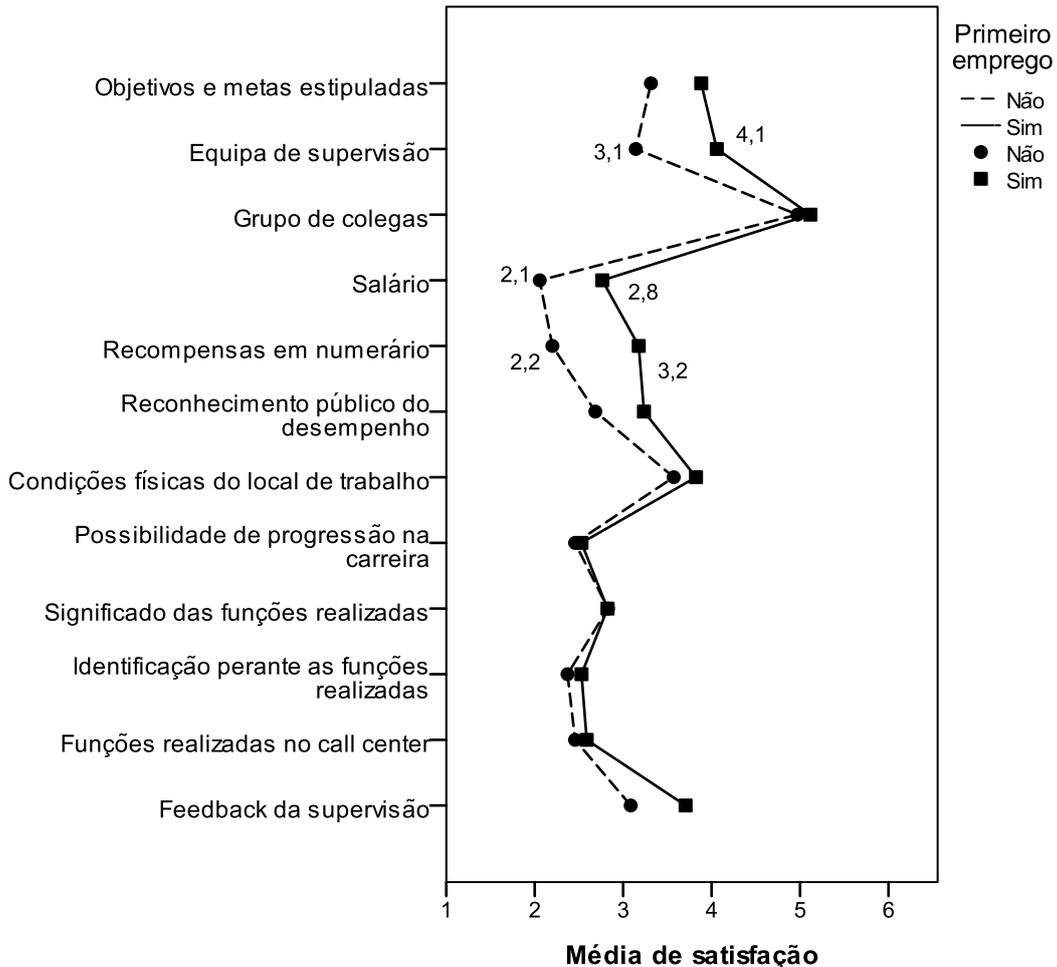
Para além das diferenças diagnosticadas, e que ao nível do sexo dos inquiridos dizem respeito, também a situação de primeiro emprego revela diferentes perceções a nível da satisfação dos ex-operadores. Assim sendo, os operadores em situação de primeiro emprego revelam-se menos insatisfeitos do que aqueles que já tinham tido anteriormente uma outra experiência de trabalho.

Em média, os ex-operadores que se encontravam em situação de primeiro emprego estavam menos insatisfeitos com os vários aspetos organizacionais e do

Desumanização do trabalho e turnover num call center de uma instituição bancária

conteúdo do cargo do que os ex-operadores que já tinham tido anteriormente um outro emprego, destacando-se as recompensas em numerário (3,2 face a 2,2) e o salário (2,8 face a 2,1). Os ex-operadores em situação de primeiro emprego encontravam-se satisfeitos parcialmente com a equipa de supervisão (4,1), enquanto que os restantes se apresentavam parcialmente insatisfeitos (3,1). É importante referir que os níveis de satisfação dos ex-operadores, na situação de primeiro emprego ou não, são baixos.

Figura 9 - Grau de satisfação no trabalho, segundo a existência ou não de uma experiência anterior de emprego



No diagnóstico entre homens e mulheres destaca-se a satisfação com o grupo de colegas. Quando analisamos a questão do emprego, este indicador adquire novamente relevância, uma vez que, sendo ou não o seu primeiro emprego, os ex-operadores estavam satisfeitos com o grupo de colegas (Figura 9).

7. Conclusão

Nas últimas décadas assiste-se a um crescimento inexorável de um novo ramo de atividade económica: os *call centers*, que consigo trazem novas realidades de trabalho que, no entanto, relembram o trabalho taylorizado. O desgaste, o cansaço e a exaustão

exteriorizados 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 é o resultado final de um acumular de fatores negativos que produzem insatisfação com a realidade laboral.

No caso do *call center* que estudámos, regista-se uma taxa de *turnover* dos operadores de *outbound* de 136,0%, enquanto a taxa de *turnover* dos assistentes de *inbound* é muito inferior, situando-se nos 14,0%, significando para a instituição bancária uma constante renovação dos seus recursos humanos. Como tal, tentámos identificar as razões que podem influenciar este problema. 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. O mesmo sucede com a perceção de *burnout*.

Com este estudo pretendemos diagnosticar fatores que poderão estar na origem da rescisão do contrato de trabalho por parte dos assistentes do *call center* da IBP. Face à revisão de literatura quisemos abordar as realidades presentes na organização e o modo de funcionamento da mesma, para podermos ter uma visão de “360 graus” dos motivos potenciais para a rescisão, que se apresentam relacionados com a insatisfação no trabalho. De modo a conhecermos esta realidade, recorreremos a aspetos sociodemográficos e profissionais, às condições organizacionais, às características do conteúdo do cargo e à perceção de *burnout*.

Apurou-se que os ex-operadores inquiridos são essencialmente do sexo feminino, com idades entre os 20 e os 30 anos, com formação académica de nível médio ou superior, solteiros, sem dependentes a cargo, tal como refere Marques (2004). Para a maioria, o *call center* não foi o primeiro emprego, nele tendo permanecido, em média, cerca de sete meses.

A presente investigação apurou que os indivíduos revelaram uma menor concordância face à adequabilidade das metas e objetivos; ao profissionalismo e à disponibilidade da supervisão e à adequabilidade quer do salário quer das recompensas.

Chambel e Castanheira (2010) referem que o trabalho em *call center* pode ser considerado um trabalho com características monótonas, repetitivas e em que o assistente se vê obrigado à realização da mesma tarefa durante o dia de trabalho. Os ex-operadores demonstraram uma menor concordância relativamente à possibilidade de organizar as suas funções, à sua variedade e para com a identidade face às funções realizadas. Concordaram ainda que as funções apresentavam um carácter simples e repetitivo, não existindo a possibilidade de iniciativa na execução das mesmas.

Associado a um ritmo de trabalho desenfreado em que o trabalhador é confrontado com elevadas exigências impostas pelas funções a desempenhar, emerge o *burnout* (Maslach, Schaufeli & Marek, 1993; Rod & Ashill, 2013). Resultante do tipo de funções realizadas (funções stressantes, com baixa autonomia e com elevadas exigências) ele induz os operadores à exaustão e ao cinismo. Estando estes cansados e exaustos em resultado das características das funções, isso pode estar associado com a sua satisfação em relação ao meio laboral.

De uma forma geral, nesta pesquisa verificou-se que os operadores que rescindiram o seu contrato, ainda que se considerem profissionalmente eficazes, manifestaram que se encontravam exaustos emocionalmente e descrentes em relação às funções que

desempenhavam. Os homens demonstraram que se sentiam mais expostos ao *burnout*, revelando uma maior concordância face aos indicadores analisados, enquanto as mulheres evidenciam uma maior concordância face ao facto de serem mais eficazes profissionalmente.

Dos resultados apresentados anteriormente é possível verificar que os operadores que rescindiriam contrato por sua iniciativa, de um modo geral, estavam insatisfeitos com as características organizacionais e ainda mais insatisfeitos com o conteúdo das funções que executavam. É unânime a satisfação dos antigos assistentes para com o grupo de colegas, com as condições físicas do local de trabalho e com os objetivos e metas estipuladas. Os aspetos com os quais os antigos assistentes se encontravam mais insatisfeitos dizem respeito à equipa de supervisão e ao seu *feedback* para com os assistentes; ao salário e às recompensas; à identidade perante as funções e com o tipo funções realizadas e ainda à possibilidade de progressão na carreira.

No que diz respeito às características sociodemográficas e profissionais, e tendo por base a revisão de literatura, é exposto que duas destas características podem afetar a satisfação no trabalho: o sexo e uma experiência anterior de emprego. Os resultados demonstram que os homens apresentam níveis de insatisfação mais acentuados em relação ao salário e às recompensas; à possibilidade de progressão na carreira; ao reconhecimento público do seu trabalho e ao significado das funções realizadas. Os operadores em situação de primeiro emprego revelaram-se menos insatisfeitos no que diz respeito às recompensas em numerário e ao salário, encontrando-se parcialmente satisfeitos com a equipa de supervisão. Assim sendo, verificamos que relativamente às características sociodemográficas apenas o sexo e o estar-se ou não perante o primeiro emprego são relevantes para o diagnóstico da satisfação no trabalho.

Os homens apresentam-se mais insatisfeitos, de uma forma geral, do que as mulheres e os assistentes que estavam na situação de primeiro emprego estavam menos insatisfeitos. Tinham igualmente uma perceção de *burnout*.

De sublinhar, contudo, que este estudo enferma de algumas limitações. Desde logo porque o nosso universo é relativamente limitado, sendo constituído por apenas 82 indivíduos, dado o período temporal que delimitámos e que referimos anteriormente. A opção de alargar o intervalo de tempo foi equacionada, mas ela não permitia um aumento substancial no número de elementos, uma vez que já seria difícil conseguir os seus contactos e a sua sensibilização para responderem ao questionário.

Apesar das muitas insistências, um grupo ainda vasto de ex-operadores não respondeu ao questionário, sendo que na sua maioria haviam saído da organização no primeiro semestre de 2012. Este facto não deixa de constituir também uma limitação. Com uma maior dimensão da amostra teria sido possível considerar a aplicação de outras técnicas de análise de dados como, por exemplo, a análise fatorial ou a regressão múltipla.

Nesta pesquisa inquirimos unicamente ex-operadores de *outbound*, dados os objetivos a que nos propusemos. No entanto, não deixa de ser igualmente importante tentar compreender o que leva outros operadores de *outbound* a manterem o seu vínculo contratual com a ETT e proceder a uma análise comparativa. Esta é uma primeira pista para futuras investigações que nos parece de grande pertinência.

Por outro lado, será também relevante inquirir quer os operadores de *inbound* que rescindiriam o seu contrato quer os que permanecem na instituição bancária, para perceber as suas representações sobre as características organizacionais e do conteúdo

do cargo e a sua perceção de *burnout* e verificar se diferem ou não das dos seus colegas de *outbound*.

Uma última pista para investigações futuras reside em tentar perceber se existe associação entre o aumento da eficácia operacional dos *call centers*, que os últimos estudos encomendados pela associação patronal vêm evidenciando, e eventuais mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos e no conteúdo do trabalho, ou se esse acréscimo reside antes noutros fatores, nomeadamente os de carácter tecnológico, como parece resultar das conclusões dos referidos estudos.

8. Referências

- Antunes, R. & Braga, R. (Orgs.) (2009). *Infoproletários. A degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- APCC (2007). *Estudo de diagnóstico e benchmarking da actividade de contact centers*. Lisboa: APCC.
- APCC (2013). *Estudo de diagnóstico e benchmarking da actividade de contact centers*. Lisboa: APCC.
- APCC (2014). *Estudo de diagnóstico e benchmarking da actividade de contact centers*. Lisboa: APCC.
- Bain, P.; Watson, A.; Mulvey, G.; Taylor, P. & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work and Employment*, 17, pp.170-185.
- Bono, A. del (2000). Call centers, el trabajo del futuro?. *Sociología del Trabajo*, 39, Primavera, pp. 3-31.
- Buscatto M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du Travail*, 44 (1), pp. 99-117.
- Cavanagh, S. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 6, pp. 704-711.
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num call center: dos mitos à realidade*. 1ª edição, Lisboa: RH Editora.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de recursos humanos*. 2ª edição, Vol. 2, São Paulo: Atlas.
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels, *Sociologie du Travail*, 44(4), pp. 499-520.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1980). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170
- Harvey, D. (2008). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 17ª edição. São Paulo: Loyola.
- Holman, D. (2005). Call center. In D. Holman, T. Wall & C. Clegg (Orgs.), *The essentials of the new workplace: a guide to the human impact of modern working practices*, Chichester: Wiley, pp. 111-131.
- Locke, E. (1976). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 25, pp. 475-480.
- Louçã, J. C. (2014), *Call centers. Trabalho, domesticação, resistências*. Porto: Deriva Editores.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marques, A. P. (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, C.; Schaufeli, W. & Marek, T. (1993). *Professional burnout: recent developments in theory and research*. Philadelphia: Taylor Francis.

- Mobley, W.; Rodger, H.; Herbert G. & Meligno, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, pp. 493-522.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Morais, F. C. 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.
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3ª edição, Lisboa: RH Editora.
- Pinto, C. D. (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.
- Robbins, S. (2013). *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Pearson.
- Rod, M. & Ashill, N. (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call centre agent burnout. *Managing Service Quality*, 23, pp.245-264.
- Roque, I. (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*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 25 a 28 de junho de 2008.
- Roque, I. (2013). A precariedade dos estudantes académicos no universo dos *call centre*. *International Journal on Working Conditions*, 6, pp. 18-36.
- Santos, M. J. & Marques, A. P. (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, W. Martinez, I.; Pinto, A. M.; Salanova, M. & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: a cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Shire, K. A.; Mottweiller, H.; Schonauer, A. & Valverde, M. (2009). Temporary work in coordinated market economies: evidence from front-line service workplaces. *Industrial and Labor Relations Review*, 62, pp. 602-617.
- Teixeira, C. (2014), *Precarização do trabalho e ação coletiva: O caso dos call centers*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Thirión, J. M. (2007), “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”. *CONfines*, 3, pp. 49-58. Disponível em <http://web2.mty.itesm.mx/temporal/confines/articulos5/MicheliJ.pdf>. Consultado em 13 de março de 2014.
- Tuten, T. & Neidermeyer, P. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers – the effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57, pp. 26-34.
- Venco, S. (1999). *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Dissertação de Mestrado em Educação, São Paulo: Universidade Estadual de Campinas.
- Venco, S. (2006). Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31, pp. 7-18.