

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2019-05-07

Deposited version:

Publisher Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Moreira, V. L. , Alves, P. M. & Botelho, M. Do C. (2017). Os motivos do turnover. Estudo de caso num call center de uma instituição bancária. In Associação Portuguesa de Sociologia (Ed.), IX Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia. Faro: Associação Portuguesa de Sociologia.

Further information on publisher's website:

https://historico.aps.pt/ix_congresso/actas

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Moreira, V. L. , Alves, P. M. & Botelho, M. Do C. (2017). Os motivos do turnover. Estudo de caso num call center de uma instituição bancária. In Associação Portuguesa de Sociologia (Ed.), IX Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia. Faro: Associação Portuguesa de Sociologia.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.



IX CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

Portugal, território de territórios

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões [ST]

OS MOTIVOS DA INSATISFAÇÃO COM O TRABALHO E O *TURNOVER*. ESTUDO DE CASO NUM *CALL CENTER* DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

MOREIRA, Vera Lúcia

Mestre em Sociologia, Universidade do Minho/Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL),
eu.vera.moreira@gmail.com

ALVES, Paulo Marques

Doutorado em Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), DINÂMIA'CET-IUL,
paulo.alves@iscte.pt

BOTELHO, Maria do Carmo

Doutorada em Métodos Quantitativos, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIES-IUL,
paulo.alves@iscte.pt

Resumo

Quanto ao trabalho em *call centre*, são criadas analogias com o trabalho taylorizado tanto pelas características das funções realizadas, como pelo impacto negativo que frequentemente têm junto dos trabalhadores. Neste 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. No presente estudo é tido em conta um *call centre* de um banco, onde se verifica um elevado *turnover* dos assistentes de *outbound*, aqueles que proactivamente contactam o cliente. O objetivo da comunicação é compreender os motivos que podem induzir este fenómeno. No seu âmbito foi realizado um estudo por amostragem, tendo sido administrado um questionário aos operadores que haviam rescindido o contrato com a Empresa de Trabalho Temporário. Os ex-assistentes consideraram que não lhes era possível intervir na organização das suas funções, que não tinham liberdade na sua execução, que elas não eram variadas e que não se identificavam com elas. Encontravam-se exaustos emocionalmente, com sentimento de descrença e insatisfeitos com o conteúdo do cargo, o que poderá ter conduzido ao *turnover*. Concluiu-se que a recompensa pelo *feedback* positivo pelo trabalho e a identificação perante as funções realizadas são os principais influenciadores da satisfação, relações mediadas pelo *burnout* sentido, em especial pela exaustão emocional.

Abstract

Analysing the work in the call centre industry, some analogies with the Taylorized work can be made, both in what concerns the characteristics of the tasks performed, as well as the negative impact they often have on workers. In this industry, the turnover is recurrent, what can be seen as a problem for the organization if we consider the costs that arise from the dismissals and from hiring and training new workers. In this research, a call centre of a bank was studied. There, we can see a high turnover among the outbound assistants, those who proactively contact the customer. The goal of this paper is to understand the reasons that can induce this phenomenon. A questionnaire was administered to a sample of outbound assistants who had terminated their employment contract with the temporary-work agency that placed them in the call centre. Former workers felt that they were unable to intervene in the organization of their tasks, which were not varied, that they were not free in their execution, and that they did not identified with them. They were emotionally exhausted, had a sense of disbelief and were dissatisfied with the job content, what could led to turnover. We concluded that the reward for positive feedback at work and the identification with the tasks performed are the key predictors of satisfaction, a relation that is mediated by the burnout felt, especially by the emotional exhaustion.

Palavras-chave: Trabalho em *call centre*; satisfação no trabalho, *turnover*; *burnout*

Keywords: Call centre work; work satisfaction; turnover; burnout

[COM0154]

Introdução

Constituindo o símbolo do modelo de organização empresarial em rede característico da atual fase do capitalismo, os *call centres* têm-se expandido fortemente nas últimas décadas.

Neles se compaginam o *admirável mundo novo* tecnológico com um trabalho e relações laborais que são típicos de épocas passadas. Vários autores têm sublinhado as similitudes existentes entre os *call centres* e as fábricas submetidas ao regime despótico do taylorismo: 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; divisão vertical e horizontal do trabalho, verificando-se uma forte especialização que se traduz na pouca variedade e na grande simplificação das tarefas executadas; quase nula autonomia dos operadores; predomínio de chamadas curtas, monótonas e repetitivas, que se sucedem em catadupa sem que os operadores tenham qualquer controlo sobre o fluxo informacional, estando-lhe completamente submetidos; 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, ao mesmo tempo que se assegura que ele realiza o discurso desejado e que utiliza as expressões que são consideradas corretas; ritmos de trabalho alucinantes determinados pela máquina, de que os operadores constituem um mero apêndice; o confinar dos operadores a um pequeno espaço (Bono, 2000; Chambel e Castanheira, 2010; Roque, I., 2008, 2013).

À supervisão é conferido um papel essencial no controlo do processo de trabalho, o que passa pela utilização de vários mecanismos necessários para o controlo do espaço e do tempo. Ela é responsável pelo normal funcionamento do *call centre* a nível de *software* e da gestão da sala, velando pelo cumprimento estrito das normas em vigor, tendo poder para analisar a pontualidade e assiduidade dos operadores e auditar chamadas em direto e de nelas interferir se considerar necessário, e até para testar os operadores com chamadas de prova ou com “chamadas fantasma” (Roque, I., 2008). Esta análise ditará a sua permanência na organização, a possibilidade de progressão na carreira e o salário, sobretudo na sua componente variável. Para Isabel Roque, deparamo-nos não só com um poder despótico, mas que, por vezes, é mesmo “inumano” e que induz o medo através de práticas de humilhação e de atos repressivos. Mas a par das velhas práticas coercivas surgem novas práticas hegemónicas acompanhadas de uma novilíngua que visa produzir o consentimento da dominação por parte dos trabalhadores.

Estamos perante um trabalho altamente rotinizado, carecendo de autonomia, implicando baixos níveis de complexidade e de variedade, mas simultaneamente intenso 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 natureza do trabalho tem como consequência que os operadores estejam fortemente sujeitos a situações de *burnout*, o que pode condicionar a sua satisfação com o trabalho. Também as características organizacionais – que dizem respeito à supervisão, ao grupo de pares, ao salário e recompensas, à possibilidade de progressão na carreira e às condições físicas do local de trabalho – e as características sociodemográficas dos operadores podem influenciar a satisfação, como sugerem os trabalhos de Hackam e Oldham (1980); Canavagh (1992) ou Mobley (1992). O quadro de insatisfação pode culminar na saída do trabalhador da organização, como defendem Tuten e Neidermeyer (2004) ou Robbins (2013). Do ponto de vista organizacional, o *turnover* constitui um problema, dados os custos inerentes, sobretudo os que advêm da necessidade de contratação e formação de novos trabalhadores.

É o que sucede no *call centre* de uma instituição bancária nacional, que regista níveis elevados de *turnover* entre os operadores de *outbound*, aqueles que proactivamente contactam o cliente. Entre 01/01/2012 e 30/06/2014, um conjunto de 82 assistentes de *outbound* rescindiriam o seu contrato com a empresa de trabalho temporário (ETT) que os colocava naquele local de trabalho. Este artigo centra-se no estudo da

satisfação com o conteúdo do cargo. Pretende-se avaliar a opinião dos ex-assistentes em relação a esse conteúdo; caracterizar a sua percepção de *burnout*; aferir a sua satisfação no trabalho e identificar os fatores que mais a influenciam. Tencionamos avaliar também o efeito de mediação do *burnout* na relação entre a opinião sobre o conteúdo do cargo e a satisfação com o trabalho, tendo por referência o estudo realizado por J. D. Roque (2008), onde é validada a mediação deste fenómeno na relação entre as exigências do trabalho e o absentismo.

1. Satisfação no trabalho

O grau de satisfação dos trabalhadores é um importante indicador da “saúde organizacional”. Por outro lado, os trabalhadores que estão satisfeitos com o seu trabalho são mais empenhados e dedicados, aderem melhor à cultura organizacional e envolvem-se mais na vida das organizações.

Para 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. É um conceito subjetivo e individual que está relacionado com a percepção e a avaliação que o indivíduo tem do seu local de trabalho e das características nas quais o mesmo se insere. Locke referiu a existência de dois grupos de fatores que a influenciam: os eventos e as condições de trabalho e os agentes de trabalho. No primeiro grupo são mencionados seis fatores: i) o trabalho propriamente dito; ii) o salário; iii) a possibilidade de progressão na carreira; iv) o reconhecimento; v) os benefícios e vi) as condições de trabalho. O grupo de fatores relativo aos “agentes de trabalho” é constituído por três elementos: a supervisão; os colegas de trabalho; e a empresa e administração.

Se para Locke a satisfação no trabalho é um estado emocional, Robbins (2013: 108) considera-a como sendo a “atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Uma definição ampla que inclui o clima organizacional como fator de satisfação, para além das tarefas realizadas. 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.

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, as suas características sociodemográficas, organizacionais e as funções realizadas (Pina e Cunha *et al.* 2004).

2. O *burnout*

A ausência de boas condições de trabalho; o desrespeito pela condição humana e laboral dos trabalhadores; as características das tarefas realizadas, de tipo rotineiro, com escassa autonomia e pouco exigentes; ou a constante pressão a que os operadores estão sujeitos para que satisfaçam as metas de produtividade e, ao mesmo tempo, prestem um serviço de qualidade ao cliente, sendo-lhes exigido que continuem a ter uma atitude natural e atenta e que demostrem empatia para com ele, mesmo quando se sentem cansados e exaustos (Rod e Ashill, 2013), provocam doenças, incluindo as do foro psíquico. Este é o resultado das situações de desgaste continuado a que estes trabalhadores estão sujeitos.

Este desgaste lento das capacidades físicas e psicológicas dos trabalhadores pode levar ao *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). O *burnout* é

assim uma doença profissional que tem uma grave consequência para o trabalhador, “a perda de sentido do trabalho” (Delbrouck, 2006: 49).

O *burnout* é um bom preditor da satisfação no trabalho. Quando maior for o grau de satisfação, menor ele será, representando a insatisfação, por sua vez, um importante indicador da exaustão do trabalhador (Visser *et al.*, 2003), pois trabalhadores mais exaustos e desgastados tornam-se menos satisfeitos. Este fenômeno pode estar associado a uma quebra das suas expectativas relativamente à realidade laboral, o que originará eventualmente uma desmotivação progressiva acompanhada pelo fenômeno da “desumanização da relação”. Efetivamente, se as tarefas realizadas e as condições laborais oferecidas não preencherem adequadamente o nível de expectativas dos trabalhadores e se os planos traçados para a função laboral não corresponderem aos seus ideais, isso contribui para uma maior exaustão e descrença profissional (Delbrouck, 2006). O resultado final pode ser a rescisão de contrato.

No estudo de J. D. Roque (2008) é verificado o impacto do *burnout* no absentismo efetivo em trabalhadores do sector bancário. O autor recorre ao modelo das exigências-recursos (JD-R) para estudar duas características do trabalho: as exigências e os recursos do trabalho e a sua relação com o *burnout* e o absentismo. É validado o papel mediador do *burnout* na relação entre as exigências e o absentismo, sendo esperado que ele medeie a relação entre as exigências e a perceção de absentismo pelos sujeitos. No caso das exigências do trabalho, estas são constituídas pelos aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que exigem por parte do trabalhador um elevado esforço físico e/ou psicológico e que consequentemente estão associados a custos psicológicos e fisiológicos para ele. Apesar de não serem necessariamente negativas, elas podem tornar-se preditores do stresse no trabalho quando requerem um esforço de adaptação elevado, ficando associadas a elevados custos para o individuo que originam respostas negativas como a ansiedade e o *burnout*.

A pressão elevada no trabalho, a sobrecarga de papéis, as fracas condições do local de trabalho, as exigências emocionais decorrentes das interações com clientes e os problemas relacionados com a reorganização constituem alguns exemplos das exigências do trabalho (Roque, J. D., 2008 *apud* Bakker *et al.*, 2003). Os recursos do trabalho constituem os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que podem estar localizados ao nível geral da organização (salário, oportunidades de carreira, segurança do trabalho); ao nível interpessoal (apoio dos supervisores e colegas, clima do grupo); ao nível da organização do trabalho (clareza dos papéis e participação na tomada de decisão); e ao nível das tarefas (*feedback* do desempenho, variedade de competências, significância da tarefa, identidade com a tarefa e autonomia) (Roque, J. D., 2008 *apud* Bakker *et al.*, 2003). Os resultados do autor demonstram que as exigências do trabalho afetam a exaustão e o cinismo dos sujeitos, mas não revelaram influência sobre a perceção de absentismo, sendo que os resultados apresentados apenas suportam parcialmente as conclusões de Bakker *et al.* (2003), onde se defende que as exigências do trabalho são preditores das dimensões centrais do *burnout*.

3. Turnover

Uma das respostas individuais à insatisfação no trabalho pode consistir na saída dos trabalhadores da organização a título definitivo. São vários os estudos que consideram a satisfação no trabalho como preditor do *turnover* (Canavagh, 1992; Locke, 1976; Pina e Cunha *et.al*, 2004; Pinto, 2010; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Robbins, 2013; Tuten e Neidermeyer, 2004). Francês dirá mesmo que a satisfação em geral e a satisfação com o trabalho em particular constituem “indícios sólidos, (...) das faltas e entradas e saídas de pessoal (*turnover*)” (Francês, 1985: 34).

Segundo Cavanagh (1992), 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 perspetiva organizacional incluem-se 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 que inclui a autonomia, a repetição, a natureza das funções, os resultados do trabalho e o salário. As características das funções desempenhadas são também relevadas por outros autores (Hackman e Oldham, 1980; Holman, 2005; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Pina e Cunha *et al.* 2004).

Segundo Chiavenato (1987) o conceito de *turnover* refere-se à flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente, sendo definido pelo volume de pessoas que nela ingressam e dela saem num determinado período de tempo. Nas organizações é previsível que exista *turnover*, mas ele torna-se preocupante quando atinge níveis elevados, uma vez que há 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.

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. A satisfação positiva 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.

3.1 O modelo de Mobley, Griffeth, Hand e Meligno

Mobley, Griffeth, Hand e Meligno deram o seu contributo para o estudo da compreensão das causas do fenómeno. Em 1979 foi apresentado o “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” tendo por base modelos anteriormente propostos¹. O objetivo seria contemplar uma variedade de perceções, valores, atitudes e expectativas dos trabalhadores. É referido que o *turnover* 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 analisar o fenómeno deve-se fazer um diagnóstico das categorias genéricas de variáveis que, medidas sob a perspectiva do trabalhador, podem determinar e influenciar o *turnover*. As variáveis dividem-se em quatro grupos: organizacionais, individuais, ocupacionais e as relativas ao mercado de trabalho e à conjuntura económica. 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 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 ou insatisfação com o 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 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.

3.2 O Job Diagnostic Survey (JDS)

É importante para os dirigentes das organizações conhecer as opiniões e a satisfação dos seus trabalhadores em relação às funções desempenhadas e às condições oferecidas para, num cenário de insatisfação, serem identificados os fatores que a provocam e poderem ser adotadas medidas com vista à melhoria organizacional. Hackman e Oldham (1980) apresentam uma ferramenta de diagnóstico, o *Job Diagnostic Survey* (JDS), que pretende medir a satisfação, a motivação e a avaliação dos trabalhadores a respeito das funções que desempenham. O JDS tem por base cinco características principais do trabalho: o significado e a

identidade para com 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” (Hackman e Oldham, 1980: 103). Assim, 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 estes aspetos a ter em conta por parte das organizações.

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 *Work Redesign*, de Hackman e Oldham (1980). 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 concordam², e que 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 de 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).

Neste estudo, seguindo as orientações teóricas apresentadas, pretende-se avaliar o papel mediador do *burnout* na relação entre a perceção sobre o conteúdo do cargo e a satisfação com o mesmo. O modelo a avaliar pode ser representado pela Figura 1.

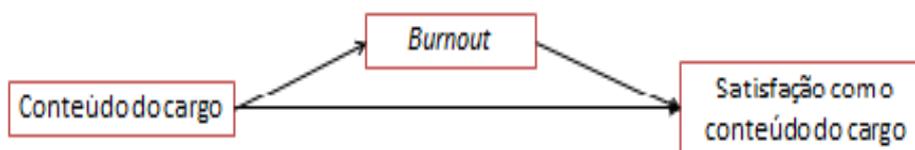


Figura 1 - Modelo de mediação do *burnout* na relação entre a perceção do conteúdo do cargo e a satisfação

Uma vez que da perceção de *burnout* podem resultar diferentes indicadores, o modelo de mediação a utilizar deverá ser múltiplo, de acordo com o referido em Hayes (2013).

4. Metodologia

Para dar resposta aos objetivos propostos, neste estudo foi adotada uma metodologia quantitativa, com a construção e aplicação de um inquérito por questionário. A estratégia metodológica organizou-se segundo duas fases. Na primeira foram realizadas algumas entrevistas exploratórias, as quais foram úteis para numa segunda fase se construir o questionário que foi administrado aos assistentes de *outbound* do *call centre* que rescindiriam o seu contrato de trabalho com a ETT entre os dias 01/01/2012 e 30/06/2014, perfazendo um total de 82 indivíduos. Para a entrevista exploratória, o método de amostragem utilizado foi o não probabilístico por conveniência, tendo-se obtido quatro entrevistas de antigos assistentes. No inquérito por questionário a intenção era estudar todo o universo, mas devido à falta de respostas, acabámos por ter uma amostra não probabilística intencional com 52 casos, traduzindo uma taxa de resposta de 63%. No que se refere à caracterização dos inquiridos, verifica-se que 59,6% 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 de idade entre os 20 e os 30 anos. O tempo médio de permanência no *call centre* foi de cerca de sete meses, existindo casos de assistentes que trabalharam apenas um mês, tendo o tempo máximo de permanência sido de 22 meses. Relativamente à experiência profissional, para 32,7% dos inquiridos este foi o seu primeiro emprego. Depois de rescindirem o contrato, 80,8% dos inquiridos já tinham acedido a um novo emprego aquando da realização do trabalho de terreno.

No inquérito por questionário, as perguntas sobre as características organizacionais, o conteúdo do cargo e o *burnout* tiveram como base de resposta uma escala de concordância variando entre 1-Discordo totalmente e 6-Concordo totalmente. Para as questões relativas à satisfação dos assistentes construiu-se uma escala de satisfação variando entre 1-Muito insatisfeito e 6-Totalmente satisfeito.

5. Análise de resultados

5.1 Conteúdo do cargo e *burnout*

As questões relativas ao conteúdo do cargo têm por base o modelo *Job Diagnostic Survey* (JDS) proposto por Hackman e Oldham (1980), onde são colocados em evidência cinco fatores que contribuem para a caracterização das funções realizadas: a autonomia; a identidade; o significado; o *feedback* e a variedade. Pela observação da Figura 2, destaca-se que a possibilidade de realização de uma nova campanha era algo de motivador para os inquiridos (4,2), bem como a recompensa positiva pelo *feedback* do trabalho (3,7). Os ex-assistentes concordam que as funções eram simples e repetitivas (4,4) e que não existia a possibilidade de iniciativa na realização das funções (4,3). Discordam muito da existência de variedade nas funções desempenhadas (2,3) e da possibilidade de as organizar no dia-a-dia de trabalho (2,0).

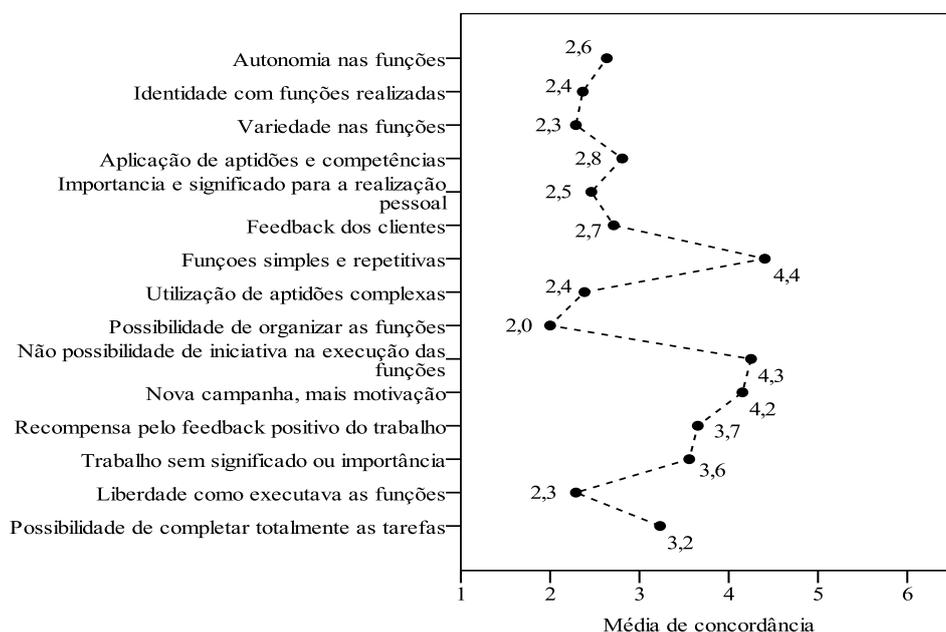


Figura 2 – Perfil de concordância sobre o conteúdo do cargo. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

A partir da afinidade temática e após validação da consistência interna das questões 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 repetitivas³; utilização de aptidões complexas; possibilidade de organizar as funções; não possibilidade de iniciativa na execução das funções⁴; liberdade de execução das funções e possibilidade de completar totalmente as tarefas. O índice relativo ao “significado do trabalho” ($\alpha=0,579$), inclui a importância e o significado do trabalho para a realização pessoal⁵ e a existência de um trabalho sem significado ou importância.

No JDS, o *feedback* dos clientes é uma das características do conteúdo do cargo. No presente estudo foi acrescentada uma questão relativa ao *feedback* da supervisão, visto ela ocorrer no trabalho em *call centre*. Como as questões colocadas representam diferentes percepções de retorno sobre a execução das funções, optou-se por não criar um índice. Por observação do Quadro 1, constata-se que os inquiridos discordam com todos os aspetos do conteúdo do cargo, com exceção da recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho e do significado do trabalho em relação aos quais manifestam indiferença.

	Mínimo	Máximo	Média	DP
Autonomia e variedade das funções	1,1	4,2	2,55	0,810
Significado do trabalho	1,0	5,5	2,95	1,226
Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho	1,0	6,0	3,65	1,520
<i>Feedback</i> dos clientes	1,0	6,0	2,71	1,289
Identidade com funções realizadas	1,0	5,0	2,37	1,172

Quadro 1 - Medidas descritivas sobre aspetos do conteúdo do cargo. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

As questões que colocámos sobre a percepção de *burnout* foram baseadas no *Maslach Burnout Inventory – General Survey* de Maslach e Jackson, versão de Schaufeli *et al.* (2002), que adaptámos aos nossos objetivos. Os ex-assistentes manifestaram pouco entusiasmo com as funções realizadas (4,8) e evidenciaram desinteresse por elas (4,7); um sentimento de desgaste emocional (4,7) e o sentimento de “estar de rastros” (4,5). Os inquiridos consideravam-se bons assistentes (4,9); conseguiam resolver situações do trabalho (4,7) e sentiam-se estimulados com o atingir dos objetivos de trabalho (4,2), como se comprova na Figura 3.

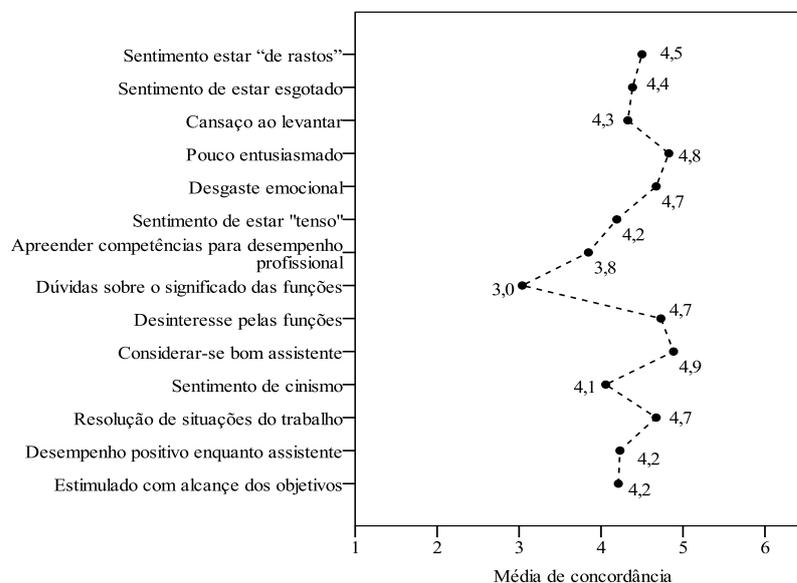


Figura 3 – Perfil de concordância sobre *burnout*. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

O *burnout* pode ser avaliado através de três índices. O de “exaustão emocional” ($\alpha=0,879$) é formado pelo sentimento de “estar de rastos”; o sentimento de estar esgotado; o cansaço ao levantar; o desgaste emocional e o sentimento de estar “tenso”. No índice relativo à “descrença”, incluímos o pouco entusiasmo; o desinteresse pelas funções e o sentimento de cinismo (com exceção das dúvidas sobre o significado das funções), ($\alpha=0,582$). O terceiro índice, “eficácia profissional” ($\alpha=0,680$) foi construído tendo por base a aprendizagem de competências para desempenho profissional; o considerar-se bom assistente; a resolução de situações de trabalho; o desempenho positivo e o estímulo com o atingir dos objetivos. Os antigos assistentes manifestaram exaustão emocional (4,4) e percepção de descrença (4,5), no entanto consideravam-se eficazes profissionalmente (4,4) (Quadro 2). Destaca-se ainda a baixa variabilidade das respostas o que se traduz em opiniões muito semelhantes sobre os sintomas de *burnout*.

	Mínimo	Máximo	Média	DP	Coefficiente de variação (%)
Exaustão emocional	1,0	6,0	4,42	1,217	27,6
Descrença	2,3	6,0	4,54	0,970	21,4
Eficácia profissional	2,4	5,8	4,37	0,768	17,6

Quadro 2 - Análise descritiva dos índices de *burnout*.. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

O último grupo de perguntas do questionário visava apurar a satisfação dos inqu

iridos relativamente ao conteúdo do cargo. Observa-se pela Figura 4 que o perfil médio de satisfação não é elevado, pois os valores são todos inferiores ao centro da escala, manifestando a insatisfação dos ex-assistentes com esse conteúdo. A partir das questões mencionadas foi construído o índice de satisfação com o conteúdo do cargo ($\alpha=0,776$), onde se confirma a insatisfação dos antigos assistentes (Média=2,8).

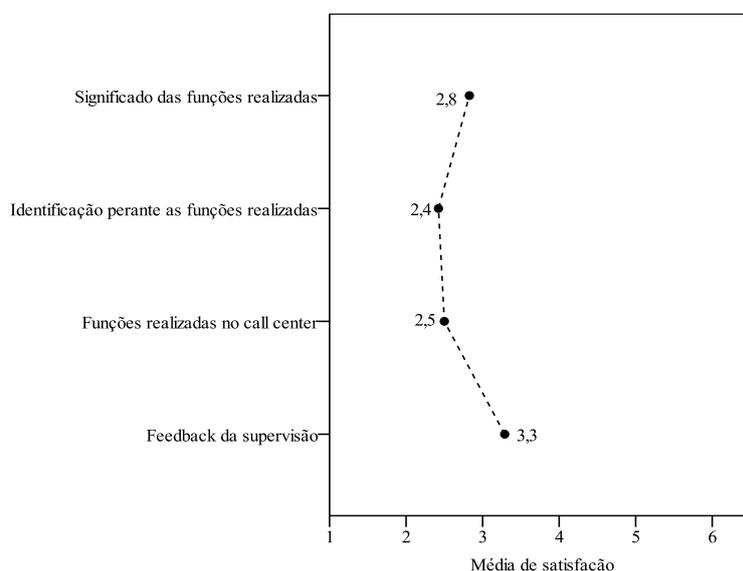


Figura 4 – Perfil de concordância sobre *burnout*. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Com o objetivo de determinar as características do conteúdo do cargo que influenciam a satisfação com o mesmo foi realizado um modelo de regressão linear múltipla.

	Beta	R ² semiparcial (%)
Autonomia e variedade das funções	0,106	0,7%
Significado do trabalho	0,024	0,0%
Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho	0,231 **	4,7%
<i>Feedback</i> dos clientes	0,092	0,5%
Identificação perante as funções realizadas	0,669 ***	24,4%
R ² ajust.	0,735 **	
F(5, 46)	29,270	

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Quadro 3 - Fatores que influenciam a satisfação com o conteúdo do cargo. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

No que respeita à satisfação com o conteúdo do cargo, o modelo apresenta uma elevada qualidade, mais de 70% da variação da satisfação é explicada pelas características em análise (Quadro 3). Verifica-se que a identificação com as funções realizadas e a recompensa obtida pelo *feedback* positivo do trabalho contribuem de forma significativa para uma maior satisfação com o conteúdo do cargo, sendo a identificação com as funções responsável por cerca de 24% da variação da satisfação com o conteúdo do cargo.

Com o objetivo de aferir se os sintomas de *burnout* surgem como mediadores na relação entre a perceção do conteúdo do cargo e a satisfação com o mesmo, foram elaborados dois modelos de mediação múltipla (Hayes, 2013). Utilizam-se os dois fatores mais influenciadores da satisfação, ou seja, a recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho e a identificação perante as funções realizadas e como mediadores, os dois indicadores de *burnout*: a exaustão emocional e a descrença.

Verificou-se que quando os ex-assistentes sentiam que existia uma recompensa pelo *feedback* positivo do seu trabalho, diminuía a sua exaustão emocional e a sua descrença. Por sua vez um menor sentimento de exaustão e/ou de descrença aumenta a satisfação com o conteúdo do cargo (Figura 5).

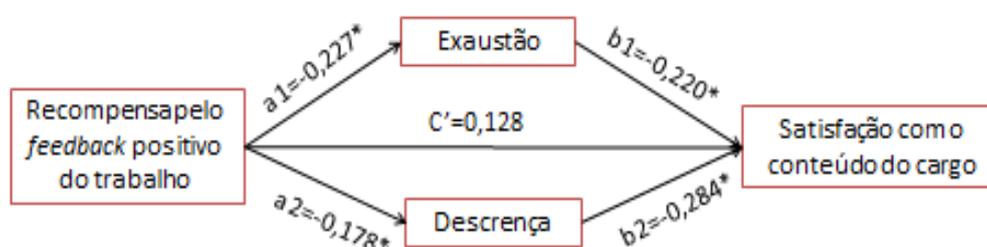


Figura 5 – Mediação do *burnout* na relação entre a recompensa pelo *feedback* positivo pelo trabalho e a satisfação com o conteúdo do cargo. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Pela observação do Quadro 4, constata-se que o efeito da recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho sobre a satisfação com o conteúdo do cargo através da exaustão emocional é mais relevante do que o manifestado através da descrença. Conclui-se ainda que existe um efeito total positivo (0,229), ou seja, o reconhecimento da recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho aumenta a satisfação com o conteúdo do cargo, sendo este um efeito mediado pela exaustão emocional e pela descrença.

		Efeito	Erro padrão Bootstrap	Intervalo de confiança <i>Bootstrap Bc</i> (95%)	
				Li	Ls
Efeitos indiretos específicos	Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho - Exaustão emocional - Satisfação com o conteúdo do cargo	0,050	0,032	0,005	0,133
	Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho - Descrença - Satisfação com o conteúdo do cargo	0,051	0,041	0,000	0,163
		Efeito	Erro padrão	Intervalo de confiança (95%)	
				Li	Ls
Efeito direto	Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho Satisfação com o conteúdo do cargo	0,128	0,065	-0,003	0,259
Efeito total	Recompensa pelo <i>feedback</i> positivo do trabalho Satisfação com o conteúdo do cargo	0,229	0,075	0,078	0,379

Quadro 4 – Efeitos de mediação do *burnout* na relação entre a recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho e a satisfação com o conteúdo do cargo. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

No que respeita à relação entre a identificação com as funções realizadas e a satisfação com o conteúdo do cargo, verificamos que ela é mediada parcialmente pela exaustão emocional e que nela não encontramos um efeito de mediação da descrença. Assim, os ex-assistentes que sentiam uma maior identificação com as funções realizadas sentiam menos exaustão emocional. Uma menor exaustão aumenta a satisfação sentida com o conteúdo do cargo.

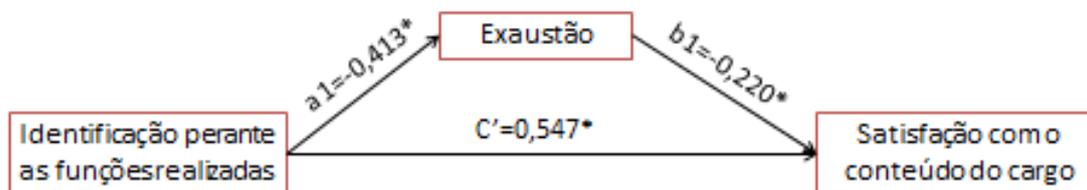


Figura 6 – Mediação do *burnout* na relação entre a identificação perante as funções realizadas e a satisfação com o conteúdo do cargo. Fonte: Inquérito por questionário aos antigos assistentes de *outbound* da IBP, 2014

Considerações finais

O trabalho em *call centre* tem crescido nos últimos anos em Portugal, surgindo como uma nova oportunidade de negócio. Com ele surgem realidades que relembram aspetos e características do trabalho taylorizado. O

desgaste, o cansaço e a exaustão exteriorizados por quem neles trabalha podem estar relacionados com as características das funções realizadas, mas também com aspetos organizacionais que contribuem de forma negativa para a satisfação dos trabalhadores.

No *call centre* estudado existe um problema que é o elevado *turnover* dos assistentes de *outbound*. Foi nosso objetivo tentar 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 do indivíduo com o trabalho. O mesmo se passa com a perceção de *burnout*.

Com este artigo pretendemos caracterizar a perceção de *burnout* dos antigos assistentes do *call centre* estudado, aferir o seu nível de satisfação no trabalho e identificar os fatores que o influenciam. Pretendeu-se avaliar o efeito de *burnout* enquanto mediador na relação entre a opinião sobre o conteúdo do cargo e a satisfação com o mesmo. Os ex-assistentes manifestaram não ter possibilidade de organizar as tarefas, nem liberdade para as executar, consideraram-nas pouco variadas e não se identificavam com elas. No respeitante ao *burnout*, revelaram exaustão emocional e descrença, assumindo-se eficazes profissionalmente. A sua insatisfação com o conteúdo do cargo é devida à falta de identificação perante as funções realizadas e de reconhecimento da recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho. À semelhança dos resultados encontrados em Morais (2000), o *feedback* dos outros influencia a satisfação com o trabalho.

Tal como referido em Visser *et al.* (2003), o *burnout* está relacionado com a insatisfação. O nosso estudo mostra que a exaustão tem um papel de mediação nas relações entre a recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho e a identificação com as funções realizadas, por um lado, e a satisfação, por outro. De facto, concluímos pela existência de um efeito positivo da recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho sobre a satisfação com o conteúdo do cargo, mediado pela exaustão emocional e, de um modo muito menos relevante, pela descrença. Esta mostrou uma maior relevância apenas na mediação da relação entre a identificação com as funções realizadas e a satisfação.

Referências

- Cavanagh, Steven (1992), Job satisfaction of nursing staff working in hospitals, *Journal of Advanced Nursing*, 6, pp. 704-711.
- 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.
- Delbrouck, Michel (2006). *Síndrome de Exaustão (Burnout)*. Lisboa. Climepsi.
- Francês, Robert (1985). *Satisfação no Trabalho e no Emprego*. Porto. Rés-Editora.
- Hackman, Richard e Greg Oldham (1980), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170.
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis*. New York. The Guilford Press.
- Locke, Edwin (1976), Personnel attitudes and motivation, *Annual Review of Psychology*, 25, pp. 475-480.
- March, James e Herbert Simon (1958). *Organizations*. New York. Wiley.
- 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.
- 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.
- 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 Conditons*, 6, pp. 18-36.
- Roque, João Diogo (2008) *Burnout e Percepção do Absentismo em Trabalhadores do Sector Bancário. Contributos do Modelo das Exigências-Recursos do trabalho*, Dissertação de Mestrado integrado em Psicologia, Lisboa, Universidade de Lisboa.
- Sequeira, Ana Luísa Reis Oliveira (2013), *Spin-off em Pequenas e Médias Empresas – Estudo de Caso*, Relatório de estágio de Mestrado em Contabilidade, Coimbra, 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.
- Visser, Marcel, Ellen Smets, Frans Oort e Hanneke de Haes (2003), Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *Canadian Medical Association Journal*, 163, pp. 271-275.

¹ Com base no modelo de March e Simon (1958) e no modelo de Locke (1976), W. Mobley apresentou o “Modelo dos Elos intermediários” em 1977 e, no ano de 1979, o “Modelo Expandido do Processo de Turnover”.

² A escala de concordância varia entre 1 (discordo plenamente) e 7 (concordo plenamente).

³ Para o tratamento do indicador, a escala foi invertida de modo a adequar o sentido das respostas.

⁴ Para o tratamento do indicador, a escala foi invertida de modo a adequar o sentido das respostas.

⁵ Para o tratamento do indicador, a escala foi invertida de modo a adequar o sentido das respostas.