

FIRST INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

Work, Social Change and Economic Dynamics: Challenges for Contemporary Societies

27-28 November 2014 :: Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa

Theme 4) Labour Market, Flexibility and Precariousness

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

Vera Lúcia Campos Moreira
eu.vera.moreira@gmail.com
Universidade do Minho

Paulo Marques Alves
paulo.alves@iscte.pt
ISCTE-IUL; DINÂMIA CET-IUL

Maria do Carmo Botelho
maria.botelho@iscte.pt
ISCTE-IUL; BRU-IUL

Resumo

A globalização, fenómeno que surge no final do século XX, impulsiona uma mudança que nos integra na “aldeia global” revolucionando a nossa forma de estar em sociedade. Acompanhando as mudanças o mundo do trabalho adapta-se, existindo uma mudança, quer a nível conceptual quer a nível da forma da sua execução. Surge o trabalho em *call center*, sendo criadas analogias com o trabalho taylorizado tanto pelas características das funções realizadas, como pelo impacto negativo que frequentemente têm junto dos trabalhadores. No trabalho em *call center* é recorrente o *turnover*, ou seja, a entrada e saída de trabalhadores, e este pode ser encarado como um problema para a organização se considerarmos os custos do despedimento, da contratação e da formação de novos trabalhadores. A saída do trabalhador pode ser antecedida de insatisfação com as características das funções e com aspetos organizacionais, mas o cansaço e a exaustão (*burnout*) também podem contribuir para esta insatisfação. No presente estudo é tido em conta um *call center* de um banco, onde se verifica um elevado *turnover* dos assistentes de *outbound*, aqueles que proactivamente contactam o cliente. O objetivo da comunicação é compreender quais os motivos que podem influenciar o *turnover* no *call center* da instituição bancária.

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

Introdução

Nas últimas décadas tem-se vindo a assistir ao crescimento do emprego nos *call centers*, sendo criadas analogias entre as características do trabalho aí desenvolvido e aquelas que caracterizavam o trabalho taylorizado (Bono, 2000; Bain *et al*, 2002; Costa, 2008; Marques, 2004; Roque, 2013; Santos e Marques, 2006; Venco, 1999, 2006). O trabalho em *call center*, além de proporcionar às organizações a possibilidade de contacto permanente com o cliente e a racionalização dos seus recursos humanos e económicos, também é um tipo de trabalho onde existem problemas que influenciam o sucesso das organizações. Esses problemas podem estar relacionados com o *burnout*, a exaustão e o cinismo do assistente com o cliente, o que em alguns

casos condiciona a sua satisfação e permanência na organização (Chambel e Castanheira, 2010; Maslach *et al.*, 1993; Rod e Ashill, 2013). Os assistentes de *call center* vêm-se confrontados com a realização de funções rotineiras, com pouca ou nenhuma variedade e sem autonomia de decisão na execução das mesmas. Estas características podem provocar o cansaço do assistente que se vê compelido a repetir durante o dia de trabalho o mesmo discurso “horas a fio”. Além das características das funções realizadas, também existem características organizacionais que dizem respeito à supervisão, ao grupo de colegas, ao salário e recompensas, à possibilidade de progressão na carreira e às condições físicas do local de trabalho que podem influenciar a percepção do assistente sobre o seu meio laboral. De um modo geral, a satisfação no trabalho pode ser influenciada tendo por base as características sociodemográficas, as funções realizadas e aspetos organizacionais (Canavagh, 1992; Chiavenato, 1987; Costa, 2008; Hackam e Oldham, 1980; Holman, 2005; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Morais, 2000; Pina e Cunha *et.al* 2004). 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 traduz-se na insatisfação perante a sua realidade laboral, podendo a insatisfação culminar na sua saída da organização (Canavagh, 1992; Locke, 1976; Pina e Cunha *et.al*, 2004; Pinto, 2010; March e Simon, 1958; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Robbins, 2013; Tuten e Neidermeyer, 2004). O *turnover*, a constante saída de assistentes, pode ser encarada como um problema se considerarmos os custos existentes para as organizações e que são inerentes ao despedimento e à contratação e formação de novos assistentes.

Para o presente estudo consideramos um *call center* de uma Instituição Bancária Portuguesa (IBP) que se vê confrontada com a saída dos seus assistentes. Neste *call center*, os trabalhadores distribuem-se por dois perfis profissionais: os assistentes de *outbound* e os de *inbound-T*. A pergunta de partida à qual pretendemos dar resposta foi: quais são as razões que poderão influenciar o elevado *turnover* dos assistentes de *outbound* nesta organização? O universo do nosso estudo são os assistentes de *outbound* que rescindiram contrato com a IBP entre 01/01/2012 e 30/06/2014. Os objetivos que nos propusemos foram: caracterizar a percepção dos assistentes de *outbound* que rescindiram contrato com a empresa acerca das características organizacionais e do conteúdo do cargo que desempenhavam; caracterizar a sua percepção de

burnout e os seus níveis de satisfação no trabalho e identificar as razões que podem ter conduzido à sua decisão de rescindirem o contrato de trabalho.

Secção 1. O trabalho em *call center*

A introdução das TIC reestruturou o trabalho, quer na sua construção conceptual quer na sua forma de manifestação (Ribeiro *et al.*, 2011), refletindo os efeitos da globalização nos vários setores de atividade. A forma de trabalhar adapta-se a uma sociedade caracterizada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e enquadra-se na economia global, onde competitividade e exigência são cada vez mais condições requeridas para que as organizações prosperem na “aldeia global”. Se no taylorismo o homem era um “apêndice” da máquina, nos *call centres*, o homem continua a ser condicionado pela máquina, existindo uma modernização das ferramentas de trabalho.

No modelo taylorista o trabalhador repetia vezes sem conta a mesma tarefa e recorria à sua força física, atualmente o trabalhador continua a ter o seu ritmo de trabalho regulado pela máquina. As funções passam a ser realizadas tendo por base as competências intelectuais do indivíduo, como, por exemplo, as capacidades de controlo, de atenção e de gestão de grandes quantidades de trabalho e ainda com conhecimentos relacionados com a informática a nível de *software* e de *hardware* (Freire, 2002). Com a automatização dos processos de produção existem vantagens para as organizações, que estão relacionadas com a minimização de custos e a otimização de recursos possibilitando um aumento da produtividade, tornando-se a produção permanente (disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano). Contudo existem desvantagens que se poderão refletir no desgaste dos trabalhadores, traduzindo-se em fadiga, cansaço e no sentimento de falta de autonomia na execução das tarefas. Quando se criam analogias entre o taylorismo e o trabalho atual, um dos aspetos que se tem em conta são os efeitos negativos/consequências que as características das funções realizadas podem ter nos trabalhadores (Chambel e Castanheira, 2010; Holman, 2005; Marques, 2004).

O trabalho em *call center* é característico de uma organização de serviços integrada na sociedade da informação (Marques, 2004). O cliente tem a possibilidade de contactar com a organização de forma permanente através da linha de apoio ao cliente, sendo as funções asseguradas pelos assistentes de *inbound (insourcing)*. A organização tem a possibilidade de promover os seus

produtos e serviços através do contacto proactivo com o cliente sendo estas funções asseguradas pelos assistentes de *outbound* (*outsourcing*).

Relativamente ao seu perfil, os trabalhadores de *call center* são sobretudo jovens, estudantes universitários que ainda se encontram a concluir os seus estudos ou à procura do primeiro emprego, existindo contudo uma percentagem de trabalhadores que mantém este tipo de emprego por alguns anos por inexistência de outras oportunidades de carreira (Marques, 2004). Roque (2013) também caracteriza o assistente de *call center* como sendo apático, pouco ou nada reivindicativo, ligeiramente surdo, com a visão afetada, dependente de medicação (ansiolíticos e antidepressivos), verificando-se o aumento de peso, nuns casos, e noutros emagrecimento repentino. Os trabalhadores de *call center* trabalham, por norma, em turnos rotativos que podem variar semanalmente, com direito a dois dias de folga. Podem trabalhar em regime de *part-time* ou de *full-time* e a duração do turno pode variar entre 4 e 8 horas.

O trabalho no *call center* é caracterizado pela divisão e especialização das tarefas e pelo domínio de chamadas curtas, monótonas e repetitivas. Estas características resultam num trabalho intenso, com elevadas exigências emocionais na relação com o cliente, às quais se associam situações de trabalho com elevada incerteza e insegurança inerentes à contratação temporária. A pouca variedade e complexidade das tarefas, o controlo dos tempos durante o horário de trabalho, o controlo e intervenção da equipa de supervisão, a exigente disciplina (que dita o que se pode ou não fazer), a divisão entre o planeamento e a execução das tarefas, os objetivos de produtividade e a pouca autonomia de decisão por parte dos assistentes são também características do trabalho em *call center* (Roque, 2008, 2013; Venco, 1999, 2006). Estas consequências podem, em alguns casos, originar o sentimento de rotinização e o consequente desgaste psicológico do trabalhador.

Secção 2. A Satisfação no trabalho

Segundo Locke (1976), o conceito de *satisfação no trabalho* é definido como um estado afetivo positivo resultante da apreciação do indivíduo perante o seu emprego ou as suas experiências passadas. Apresenta-se como um conceito subjetivo e individual e está relacionado com a perceção e a avaliação do indivíduo relativamente às características do seu local de trabalho. Para Robbins o conceito é definido como uma “atitude geral de uma pessoa em relação ao

trabalho que realiza" (Robbins, 2013: 108). Além de estar relacionado com a percepção perante as tarefas realizadas, inclui o clima organizacional como fator de satisfação (as percepções e os valores partilhados pelos membros da organização relativamente à relação entre colegas, equipa de supervisão, política organizacional, objetivos e metas). Canavagh (1992) sugere que a satisfação no trabalho é um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto laboral. É referido pelo autor que existem fatores que podem justificar a existência de uma relação entre a satisfação no trabalho 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. Incluem-se ainda o grau de profissionalização, o clima organizacional, o salário, a supervisão e as relações interpessoais. São ainda contempladas as características das funções realizadas incluindo a autonomia, a repetição, a natureza das funções, os resultados do trabalho.

Desta forma, o conceito poderá ser entendido como uma resposta a um conjunto de fatores percecionados pelos indivíduos, mais ou menos ajustados às suas expectativas para com o trabalho que realizam. É construída tendo com base as suas percepções atendendo a causas pessoais, a características organizacionais e das funções realizadas (Pina e Cunha *et al.* 2004). Uma das respostas individuais perante a insatisfação consiste na saída dos trabalhadores da organização a título definitivo. Assim sendo a satisfação no trabalho é um dos preditores do *turnover* (Canavagh, 1992; Locke, 1976; Pina e Cunha *et al.*, 2004; March e Simon, 1958; Mobley *et al.*, 1979; Mobley, 1992; Robbins, 2013; Tuten e Neidermeyer, 2004).

Secção 3. O *turnover*

No trabalho em *call center* poderão existir problemas que podem comprometer o sucesso da organização. O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é um desses problemas. Segundo Chiavenato (1987) o conceito é usado para referir a flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente, sendo definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização num determinado período de tempo. Nas organizações é previsível que exista *turnover*, mas ele torna-se preocupante quando atinge valores elevados, uma vez que a organização tem necessidade de compensar os lugares que ficam vagos com o recrutamento de novos trabalhadores e tem que os

formar, incluindo em ambiente real de trabalho. O *turnover* pode ser considerado não uma causa, mas sim o efeito final de um conjunto de fenómenos internos e externos à organização.

Sobre o *turnover* Chiavenato (1987) e Mobley *et al.* (1979) propuseram modelos teóricos para a explicação do fenómeno. Chiavenato propõe a existência de dois tipos de fenómenos que poderão influenciar o *turnover*: os externos e os internos à organização. Os primeiros 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. Relativamente aos segundos, poderão estar relacionados com causas inerentes à organização, como sejam 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.* dão o seu contributo apresentando o *Modelo Expandido do Processo de Turnover* tendo por base modelos anteriormente propostos¹. O modelo 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.

Hackman e Oldham (1980) apresentam uma ferramenta de diagnóstico, o *Job Diagnostic Survey* (JDS), que pretende medir a satisfação, a motivação e a avaliação do empregado a respeito das funções realizadas. O JDS tem por base cinco características principais do trabalho: o significado

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

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 realizado, 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, resultante do cansaço e da exaustão, surge o *burnout*. Segundo Maslach *et al.* (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 *et al.*, 1993:21). No caso dos operadores de *call center*, enquanto profissão do serviço ao cliente, esta atitude de abstração face ao mundo do trabalho inclui uma postura distante 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 funções realizadas, mas pode ser encarado como uma causa responsável pela insatisfação do trabalhador (Rod e Ashill, 2013; Roque, 2013).

O comportamento de *turnover*, tal como referido anteriormente, pode ser considerado um problema para a organização. Atendendo aos conceitos e teorias expostos anteriormente, o *turnover* poderá ser justificado pela insatisfação dos trabalhadores. Para respondermos à nossa pergunta de partida anteriormente referida, adaptámos o *Modelo Expandido do Processo do Turnover* proposto por Mobley *et al.* (1979). Como antecedentes da insatisfação podem surgir aspetos relacionados com as características sociodemográficas e profissionais (sexo; idade; habilitações académicas; estado civil; número de dependentes a cargo; anteriores experiências profissionais e acesso a um novo emprego); a organização (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 (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)). Também a perceção de

burnout (exaustão emocional, a descrença e a eficácia organizacional) pode condicionar a satisfação dos assistentes.

Tendo em consideração a revisão da literatura anterior, formularam-se as seguintes hipóteses: H1) as características sociodemográficas e profissionais condicionam a satisfação no trabalho que, por sua vez, influencia o comportamento de *turnover*; H2) as percepções que os indivíduos têm sobre as condições organizacionais e as características do conteúdo do cargo condicionam a sua satisfação no trabalho, o que influencia o comportamento de *turnover*; H3) a percepção de *burnout* pelos indivíduos influencia a satisfação no trabalho, condicionando o comportamento de *turnover*.

Secção 3. Metodologia

A nível da estratégia metodológica esta organizou-se em duas fases: na primeira foram realizadas algumas entrevistas exploratórias, para depois se construir um inquérito por questionário que foi administrado aos assistentes de *outbound* do *call center* da IBP que rescindiram contrato de trabalho com a empresa de trabalho temporário (ETT). Contudo, como existia um elevado número de indivíduos nestas condições, tivemos de definir o nosso universo recorrendo a um critério temporal. Deste modo, ele é constituído pelos antigos assistentes 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; enquanto para o inquérito por questionário a intenção era estudar todo o universo, se bem que, devido à falta de respostas, tenhamos acabado por ter uma amostra não probabilística intencional. A nossa amostra, na entrevista exploratória foi constituída por 4 antigos assistentes e a do inquérito por questionário por 52, tendo sido a taxa de resposta de 63%. Para podermos proceder à recolha de dados, reunimos os antigos assistentes num grupo do *Facebook*. O inquérito foi construído no *GoogleDocs*, tendo sido disponibilizado no grupo um *link* para o acesso ao questionário *online*. Para a análise dos resultados optou-se pela análise descritiva e uni e bivariada e ainda pela análise correlacional.

Secção 4. Apresentação dos resultados

4.1 Características sociodemográficas e profissionais

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

Verifica-se que 59,6% dos inquiridos são do sexo feminino 69,2% concluíram o bacharelato ou a licenciatura. Quanto ao estado civil, 84,6% são solteiros e 96,2% não têm nenhum dependente a seu cargo. Só dois antigos assistentes têm dependentes à sua responsabilidade. Num caso, trata-se de uma criança e noutro, de uma criança e de um idoso. 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 center* da IBP 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 o emprego no *call center* da IBP foi o seu primeiro emprego. Depois de rescindirem o contrato com a ETT, 80,8% dos inquiridos já acederam a um novo emprego.

4.2 Características organizacionais

Esta secção é consagrada à análise de várias características referentes à organização. São analisados indicadores relativos às metas e objetivos; à equipa de supervisão; aos colegas de trabalho; ao salário e recompensas; às condições físicas do local de trabalho e à possibilidade de progressão na carreira, tendo por base de resposta uma escala de concordância². Como pontos positivos podemos destacar as médias mais elevadas relativas ao bom ambiente entre os colegas de trabalho (5,1); às metas e objetivos atingidos por parte dos inquiridos (4,3); à disponibilidade da equipa de supervisão (3,8) e às boas condições físicas do local de trabalho (3,7). Das respostas obtidas existem alguns aspetos com os quais os inquiridos discordam muito ou discordam, destacando-se o caso do salário adequado (2,4); das recompensas adequadas (2,8); o profissionalismo da supervisão e a possibilidade de progressão na carreira (3,1).

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

4.3 Conteúdo do cargo

Neste ponto são analisadas as características relativas ao conteúdo do cargo, tendo por base o modelo do *Job Diagnostic Survey* proposto por Hackman e Oldham (1980), onde são colocadas em evidência cinco características que contribuem para caracterização das funções realizadas: a autonomia; a identidade; o significado; o *feedback* e a variedade. Com base na escala de concordância proposta³, existem indicadores que se destacam, em média, em termos da concordância dos inquiridos. É o caso da possibilidade de realização de uma nova campanha, porque se sentiam mais motivados (4,2) e da recompensa positiva pelo *feedback* do trabalho (3,7). Os inquiridos concordam, em média, que as funções são simples e repetitivas (4,4) e que não existe a possibilidade de iniciativa na realização das funções (4,3). Discordam muito da existência de variedade das funções (2,3) e da possibilidade de organizar as funções do dia-a-dia de trabalho (2,0).

4.4 Percepção de *burnout*

O efeito *burnout* é uma consequência que poderá advir para os trabalhadores que estão expostos a elevados níveis de pressão e de stresse e que, eventualmente, se traduzirá em cinismo e exaustão do trabalhador perante o cliente. As questões que colocámos são baseadas no *Maslach Burnout Inventory – General Survey* de Maslach e Jackson, versão adaptada de Schaufeli *et al.* (2002), que adaptámos aos objetivos que nos propusemos. Com base na escala de concordância proposta⁴, existem fatores que contribuem para a percepção 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). Os inquiridos consideravam-se bons assistentes (4,9); conseguiam resolver situações do trabalho (4,7) e sentiam-se estimulados com o alcance dos objetivos de trabalho (4,2).

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

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

4.5 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 satisfação⁵. 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 (2,3); da identidade perante as funções realizadas (2,4) e da possibilidade de progressão na carreira (2,5).

Para a análise dos resultados relativos à satisfação no trabalho foram construídos dois índices⁶ sendo consideradas no primeiro as questões relativas a satisfação face às características organizacionais e no segundo a satisfação com o conteúdo do cargo. No primeiro caso, o índice ($\alpha=0,799$) é composto pelas questões organizacionais: objetivos e metas adequadas; equipa de supervisão; grupo de colegas; salário; recompensas em numerário; reconhecimento público do desempenho; condições físicas do local de trabalho e possibilidade de progressão na carreira. O índice relativo à satisfação com o conteúdo do cargo ($\alpha=0,776$) é composto pelos indicadores: significado das funções realizadas; identidade perante as funções; funções realizadas no *call center* e *feedback* da supervisão. Os antigos assistentes mostram estar insatisfeitos em parte com os aspetos organizacionais (3,2) e insatisfeitos com o conteúdo do cargo (2,8).

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

No respeitante ao primeiro grupo (Quadro 1), em que são validadas as características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos, apenas o sexo ($\text{Eta}=0,254$) e o primeiro emprego ($\text{Eta}=0,302$) têm uma relação fraca com a satisfação organizacional, revelando que os homens e aqueles para quem o *call center* já não constituía o primeiro emprego se encontram,

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

⁶ Para a medição da consistência interna das questões utilizadas em cada índice foi utilizado o alfa de Cronbach's.

em média, mais insatisfeitos. Os restantes fatores não têm influência, nem a nível da satisfação organizacional nem da satisfação com o conteúdo do cargo.

Quadro 1. Associação entre as características sociodemográficas e profissionais e a satisfação no trabalho

Indicadores	Satisfação organizacional	Satisfação conteúdo do cargo
Sexo	Eta = 0,254 Eta ² =0,065	Eta=0,156 Eta ² =0,024
Habilitações literárias	R _s ⁷ = -0,047	R _s = -0,159
Estado civil	Eta = 0,063 Eta ² =0,004	Eta = 0,126 Eta ² =0,016
Dependentes a cargo	Eta = 0,022 Eta ² =0,001	Eta = 0,060 Eta ² =0,004
Idade	R ⁸ = -0,172	R = - 0,054
Duração das funções	R =0,029	R =0,000
Primeiro emprego	Eta = 0,302 Eta ² =0,091	Eta = 0,122 Eta ² =0,015

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

Relativamente às características que mais influenciam a satisfação organizacional dos antigos assistentes (Quadro 2) destaca-se uma relação positiva moderada com os indicadores adequabilidade das metas e objetivos ($r_s=0,555$); profissionalismo e disponibilidade da supervisão ($r=0,499$); salário e recompensas adequadas ($r=0,588$) e possibilidade de progressão na carreira ($r_s=0,445$). A nível da satisfação com o conteúdo do cargo existe uma relação positiva média alta com os indicadores adequabilidade das metas e objetivos ($r_s=0,679$); profissionalismo e disponibilidade da supervisão ($r=0,519$) e com a possibilidade de progressão na carreira ($r_s=0,502$). De um modo geral, as características organizacionais condicionam a satisfação no trabalho do indivíduo, sendo que aqueles indicadores indiretamente relacionados com as funções realizadas no dia-a-dia acabam por se destacar a nível da satisfação com o conteúdo do cargo, como acontece com a adequabilidade das metas e objetivos.

⁷ Ró de Spearman

⁸ R de Pearson

Quadro 2. Associação entre a percepção dos indivíduos relativamente às características organizacionais e à satisfação no trabalho

Indicadores	Satisfação organizacional	Satisfação conteúdo do cargo
Metas e objetivos adequados	$R_s = 0,555$	$R_s = 0,679$
Metas e objetivos atingidos	$R_s = 0,296$	$R_s = 0,270$
Profissionalismo e disponibilidade da supervisão	$R = 0,499$	$R = 0,519$
Bom ambiente de trabalho	$R = 0,281$	$R = 0,020$
Salário e recompensas adequados	$R = 0,588$	$R = 0,447$
Boas condições físicas no local trabalho	$R_s = 0,201$	$R_s = -0,044$
Possibilidade de progressão na carreira	$R_s = 0,445$	$R_s = 0,502$

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

O grupo das características do conteúdo do cargo (Quadro 3) tem por base as cinco características do trabalho: rotinização das tarefas; variedade; autonomia; *feedback* e significado. De um modo geral todos os indicadores influenciam a satisfação organizacional e a satisfação com o conteúdo do cargo. A nível da satisfação organizacional destaca-se uma relação positiva média alta com o indicador identidade com as funções realizadas ($r_s=0,573$) e com a recompensa pelo *feedback* positivo do trabalho ($r_s=0,506$), existindo ainda uma relação positiva média fraca com o significado do trabalho ($r_s=0,446$). Relativamente aos indicadores que influenciam a satisfação com o conteúdo do cargo, evidencia-se pela relação positiva média alta a identidade com as funções realizadas ($r_s=0,618$) e a autonomia e variedade das funções ($r_s=0,606$). Existem também indicadores que têm uma relação positiva média com a satisfação do conteúdo do cargo, como é o caso do significado do trabalho ($r=0,523$), e positiva média fraca, como sucede com o *feedback* dos clientes ($r_s=0,391$). Neste grupo, e como seria de esperar, as características das funções têm mais influência na satisfação com o conteúdo do cargo.

Quadro 3. Associação entre a percepção dos indivíduos relativamente às características do conteúdo do cargo e à satisfação no trabalho

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

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

Também relativamente aos indicadores que dizem respeito ao *burnout* (Quadro 4) (a exaustão emocional, a descrença, a eficácia profissional e a existência de dúvidas sobre o significado das funções realizadas) é validada a forma como os mesmos influenciam a satisfação do inquirido. Os dois primeiros indicadores traduzem aspetos que influenciam de forma negativa a satisfação do indivíduo com a organização e com o conteúdo das funções realizadas. A sua percepção relativamente à exaustão emocional influencia de forma negativa média quer a satisfação organizacional ($r_s = -0,534$) quer a satisfação com o conteúdo do cargo ($r_s = -0,575$). A descrença perante as funções realizadas tem uma relação negativa média com a satisfação do conteúdo do cargo ($r = -0,577$). Contribui de forma positiva para a satisfação do indivíduo, a sua percepção de eficácia profissional, existindo uma relação positiva fraca com a satisfação organizacional ($r_s = 0,265$) e com a satisfação do conteúdo do cargo ($r = 0,239$).

Quadro 4. Associação entre a percepção de *burnout* e a satisfação no trabalho

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

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

Conclusão

O trabalho em *call center* tem crescido nas últimas décadas, incluindo em Portugal, constituindo uma nova oportunidade de negócio. Ele traz consigo novas realidades, que relembram aspetos e características do trabalho taylorizado. O desgaste, o cansaço e a exaustão exteriorizada pelos trabalhadores de *call center* podem estar relacionados com as características das funções realizadas, mas também com aspetos organizacionais que podem contribuir de forma negativa para a satisfação dos trabalhadores. A saída do trabalhador da organização é o resultado final de um acumular de fatores negativos que produzem insatisfação com a realidade laboral.

No caso do *call center* da IBP que estudámos, existe um problema consistindo no elevado *turnover* dos assistentes de *outbound* (a taxa de *turnover* no período em análise foi de 258%, sendo 136% relativo a saídas por iniciativa do assistente). Como tal, tentámos identificar quais 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. Também a perceção de *burnout* a pode condicionar.

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

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

anteriormente referidos, pode validar-se que relativamente às características sociodemográficas apenas o sexo e o primeiro emprego influenciam a satisfação no trabalho.

A segunda hipótese propunha que as perceções dos indivíduos relativamente às condições organizacionais e às características do conteúdo do cargo condicionam a satisfação no trabalho e o conseqüente *turnover*. Tal como nos estudos de Chiavenato (1987); Costa (2008); Mobley *et al.* (1979); Locke (1976); Pina e Cunha *et al.* (2004); Robbins (2013) e Venco (1999; 2006), também a presente investigação apurou que fatores como a adequabilidade das metas e objetivos; o profissionalismo e a disponibilidade da supervisão e a adequabilidade do salário e das recompensas se apresentam positivamente correlacionados com a satisfação organizacional e com a satisfação do conteúdo do cargo. Esta hipótese, além de referenciar as características organizacionais como influentes na satisfação no trabalho, também faz referência ao efeito que as características do conteúdo do cargo nela podem ter. Tal como nos estudos de Baptista *et al.* (1985); Canavagh (1992); Hackman e Oldham (1980); Locke (1976); Mobley *et al.* (1979), Morais (2000); Pina e Cunha *et al.* (2004) e Robbins (2013), a presente investigação apurou igualmente que fatores como a identidade, a autonomia e variedade das funções e a recompensa pelo *feedback* positivo aumentam a satisfação no trabalho. Verifica-se, desta forma, que tanto os aspetos organizacionais como os relativos ao conteúdo do cargo condicionam a satisfação no trabalho, validando a hipótese.

A terceira hipótese afirmava que a perceção de *burnout* pelos indivíduos influencia a satisfação no trabalho e condiciona o comportamento de *turnover*. Chambel e Castanheira (2010); Maslach *et al.* (1993) e Rod e Ashill (2013) argumentam nos seus modelos teóricos que o *burnout* pode ser resultante do tipo de funções realizadas (funções stressantes, com baixa autonomia e com elevadas exigências) induzindo o assistente à exaustão e ao cinismo. Estando eles cansados e exaustos, em resultado das características das funções realizadas, isso pode influenciar a sua satisfação face ao seu meio laboral. De uma forma geral, no presente estudo verifica-se que os assistentes que rescindiram contrato tinham a perceção de *burnout*, uma vez que apesar de se considerarem eficazes profissionalmente, consideravam-se exaustos emocionalmente e descrentes com as funções realizadas. Existe assim uma relação média negativa a nível da perceção de exaustão emocional e de descrença, que influencia negativamente a satisfação no trabalho, interferindo de forma mais intensa com a satisfação com o conteúdo do cargo. Os

resultados revelam que a perceção de eficácia profissional pelos assistentes tem uma relação positiva fraca com a satisfação organizacional e com o conteúdo do cargo. Chambel e Castanheira (2010) referem que os assistentes de *call center* apresentam os níveis mais elevados de *burnout* e que registam um nível de exaustão de 3,16. No caso da nossa amostra, os assistentes que rescindiram demonstram um nível de exaustão de 4,41⁹ e um nível de descrença perante as funções realizadas de 4,53. Pode validar-se também a nossa terceira hipótese, uma vez que efetivamente os antigos assistentes de *outbound* quando rescindiram o contrato de trabalho tinham a perceção de *burnout*, considerando-se esta como uma das causas da insatisfação do assistente.

Bibliografia

- Bain, Peter, Aileen Watson, Gareth Mulvey, Phil Taylor e Gregor Gall (2002), “Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management”, *New Technology, Work and Employment*, nº 17, pp.170-185.
- Bono, Andrea del (2000), “Call centers, el Trabajo del Futuro?”, *Sociología del Trabajo*, nº 39, Primavera, pp. 3-31.
- Cavanagh, Steven (1992), “Job satisfaction of nursing staff working in hospitals”, *Journal of Advanced Nursing*, nº 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.
- Coriat, Benjamin (1985 [1976]), “O taylorismo e a expropriação do saber operário”, em Duarte Pimentel et al. (orgs.), *Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial. Antologia*, Lisboa, A Regra do Jogo.
- Costa, Isabel (2008), *A influência das características do trabalho em call center nos estilos de vida sedentários*, Dissertação de Licenciatura em Desporto e Educação Física, Porto, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Freire, João (2002), *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*, 2ª edição, Porto, Afrontamento.
- Hackman, Richard e Greg Oldham (1980), “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, nº 60, pp.159-170.
- Holman, David (2005), “Call Center”, em David Holman, Toby Wall, Chris Clegg et. al. (orgs.) *The Essentials of the New Workplace: a Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, Chichester, Wiley.
- Locke, Edwin (1976), “Personnel attitudes and motivation”, *Annual Review of Psychology*, nº 25, pp. 475-480.
- March, James e Herbert Simon (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Marques, Ana Paula (2004), *Call centers: inovação tecnológica, manutenção das formas organizacionais*, Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

⁹ Os resultados são relativos à média das respostas, numa escala que varia entre 0 (nunca) e 6 (todos os dias).

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*, nº 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.

Perrot, Michelle (1985 [1979]), "Os problemas da mão-de-obra industrial", em Pimentel, Duarte et al. (orgs.), *Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial*. Antologia, Lisboa, A Regra do Jogo.

Pina e Cunha, Miguel, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 3ª edição, Lisboa, RH Editora.

Pinto, Cláudia Dias (2010), *O vínculo contratual como factor para a satisfação no trabalho: estudo de caso num call center*, Dissertação de Mestrado em Sociologia e Planeamento, Lisboa, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Ribeiro, João Assunção, Marcos Pereira e Ricardo Costa (2011), "Call centers: templos de precariedade (auto)imposta", em José Nuno Matos, Nuno Domingos, Rahul Kumar (org.), *Precários em Portugal. Entre a Fábrica e o Call Center*, Lisboa, Le Monde Diplomatique/Edições 70, pp. 125-135.

Robbins, Stephen (2013), *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, Pearson.

Rod, Michel e Nicholas Ashill (2013), "The impact of call centre stressors on inbound and outbound call centre agent burnout", *Managing Service Quality*, nº 23, pp.245-264.

Roque, Isabel (2008), *Trabalho e precariedade no sector das telecomunicações: uma experiência local num quadro transnacional, comunicação apresentado no VI Congresso Português de Sociologia, Mundos sociais: saberes e práticas*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 25 a 28 de Junho de 2008, Lisboa.

Roque, Isabel (2013), "A precariedade dos estudantes académicos no universo dos call centre", *International Journal on Working Conditions*, nº 6, pp. 18-36.

Russel, Bob (2008), "Call centers: a decade of research", *International Journal of Management Review*, nº 10, pp. 195-219.

Santos, Maria João e Ana Paula Marques (2006), "O caso dos call centers: organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e ao emprego", *Sociologia – Problemas e Práticas*, 52, pp. 67-86.

Schaufeli, Wilmar, Isabel Martinez, Alexandra Marques Pinto, Marisa Salanova e Arnold Bakker (2002), "Burnout and engagement in university students: a cross national study", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, nº 33, 464-481.

Tuten, Tracy e Presha Neidermeyer (2004), "Performance, satisfaction and turnover in call centers – the effects of stress and optimism", *Journal of Business Research*, 57, pp. 26-34.

Venco, Selma (1999), *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*, Dissertação de Mestrado em Educação, São Paulo, Universidade Estadual de Campinas.

Venco, Selma (2006), "Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI", *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, nº 31, pp. 7-18.