



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Susana Filipa Pereira Gonçalves

**Trabalho em *call-center*: Comparação
entre os serviços *inbound* e *outbound***



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Susana Filipa Pereira Gonçalves

**Trabalho em *call-center*: Comparação
entre os serviços *inbound* e *outbound***

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Isabel Maria Soares da Silva

junho de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Susana Filipa Pereira Gonçalves

Endereço eletrónico: susana.fpg@hotmail.com

Telemóvel: -----

Número de Cartão de Cidadão: 14310503 5 ZZ2

Dissertação de Mestrado:

Trabalho em *call-center*: Comparação entre os serviços *inbound* e *outbound*.

Orientadora:

Professora Doutora Isabel Maria Soares da Silva

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, _____ de _____ de _____

Assinatura: _____

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Trabalho em <i>call-center</i> : Comparação entre os serviços <i>inbound</i> e <i>outbound</i>	6
Caracterização dos <i>call-center</i>	6
Tipos de serviços em <i>call-center</i>	7
Impacto das características do trabalho em <i>call-center</i> nos operadores.....	7
<i>Stress</i> nos operadores de <i>call-center</i>	8
Comprometimento organizacional dos operadores de <i>call-center</i>	9
Satisfação com a vida dos operadores de <i>call-center</i>	10
Trabalho em <i>call-center</i> em contexto Português e relevância do presente estudo.....	10
Objetivos e hipóteses de investigação	11
Metodologia	11
Participantes.....	11
Instrumentos	14
Procedimento	18
Resultados	19
Análise exploratória e descritiva	19
Comparação entre serviços <i>inbound</i> e <i>outbound</i>	21
Análise das sugestões e comentários	23
Discussão.....	23
Referências bibliográficas	27

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caracterização Sociodemográfica e Situação Profissional em função do Tipo de Serviço de <i>Call-center</i> e do total da amostra.....	13
Tabela 2 - Matriz Rodada obtida para os Itens Relativos à Organização e Ritmo de Trabalho.....	16
Tabela 3 - Medidas Descritivas das Variáveis em estudo.....	20
Tabela 4 - Medidas Descritivas relativas à Duração e Intervalo Médio entre Chamadas.....	21
Tabela 5 - Resultados de Testes <i>t student</i> para a Análise de Diferenças entre os grupos <i>Inbound</i> e <i>outbound</i>	22
Tabela 6 - Resultados de testes de <i>Mann-Whitney</i> para a análise de diferenças entre os grupos <i>inbound</i> e <i>outbound</i>	22

Agradecimentos

A entrega da minha dissertação de mestrado representa o culminar de cinco anos de dedicação que nunca teriam acontecido se não tivesse recebido apoio e motivação daqueles que me rodeiam. Desta forma, deixo aqui algumas palavras de profundo agradecimento.

À professora doutora Isabel Silva, minha orientadora, pela forma como me orientou ao longo deste projeto. Desde o início que se mostrou disponível até mesmo para acalmar as angústias que iam surgindo. Estou grata pela liberdade de ação e pelo acompanhamento dado neste processo.

Ao Dr. Mário e ao Dr. Ricardo, por autorizarem a realização deste estudo no *call-center* que têm à sua responsabilidade, e ao Eng^o. Pedro, à Dra. Marlene, à Sandra e ao Vasco pelo apoio e colaboração no decorrer da recolha de dados. Sem vocês todo o processo seria bem mais complicado.

À minha mãe por tolerar toda a minha ausência e irritabilidade. Lutou muito para que eu conseguisse chegar aqui. Deixou-me voar e sonhar, e nunca me deixou cair. A ela devo tudo que sou.

Ao Carlos, pelas longas conversas onde soube aconselhar e apoiar, por viver comigo todas as angústias desta etapa mas também por celebrar comigo todas as conquistas. Por me transmitir tranquilidade, por me dar estabilidade, por me amar e fazer sorrir e por ter estado sempre presente.

À Daniela e à Rita, uma vez companheiras de casa e agora amigas para a vida, pela paciência, pela compreensão e por todo o apoio dado no decorrer deste processo. Por estarem sempre à distância de um telefonema e por nunca me deixarem sozinha. Sem vocês estes anos teriam sido bem mais difíceis.

Aos meus irmãos, Vítor e Isabel, por acreditarem em mim e me apoiarem sempre, mesmo quando não conseguiam compreender as minhas escolhas ou dificuldades. Aos meus sobrinhos, Fábio, Leonor e Duarte, que pela inocência e alegria pura, deram-me forças para chegar até aqui.

Aos meus cunhados, Sónia e Luís, por me fazerem distrair e sorrir.

Às minhas companheiras de equipa de investigação, pela colaboração e apoio dado, em especial à Daniela e à Isabel por se mostrarem sempre disponíveis para ajudar e aturarem os meus desabafos.

À Joana Abreu por ser a amiga de todos os momentos, aos meus amigos de infância, em especial à Joana Sá, por perdoarem o meu afastamento e os meus longos períodos de ausência sem dar qualquer tipo de notícias, e à Melissa, companheira de curso, de viagens, e de todos os momentos.

À Ana, pela ajuda fundamental nesta fase final da minha dissertação, à Andreia pela paciência ao ouvir as minhas reclamações constantes, e às minhas crianças, Adriana, André, Filipe, Joana, Patrícia e Salomé, pela compreensão e pelo orgulho demonstrado.

À Escola de Psicologia, casa que me acolheu, a todos os docentes e funcionários que a incorporam e a todos os colegas de curso, sem a colaboração deles este sonho não seria concretizado.

“O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”

(Fernando Pessoa)

Trabalho em *call-center*: Comparação entre os serviços *inbound* e *outbound*

Resumo

Vários estudos têm apontado o impacto do trabalho em *call-center* em várias dimensões físicas e psicológicas do indivíduo; no entanto pouca investigação tem comparado tipos de serviços neste contexto de trabalho. Assim, este estudo teve dois objetivos: (1) fazer uma análise descritiva das características do trabalho, do nível geral de *stress*, das principais fontes de *stress*, do nível de comprometimento com a organização e dos níveis de satisfação com a vida e (2) comparar os serviços *inbound* e *outbound* relativamente a estas variáveis para apurar se existem diferenças significativas. Participaram neste estudo 274 operadores de *call-center*, 191 do serviço *inbound* e 83 do serviço *outbound*. Na recolha de dados foi usado um protocolo de investigação constituído por diversas escalas, em formato de papel e *online*. Verificou-se que participantes do grupo *inbound* consideraram usar uma maior variedade de competências e ter níveis superiores de *stress* relacionados com problemas familiares do que os participantes do grupo *outbound*. Não foram encontradas diferenças significativas em relação ao comprometimento com a organização e à satisfação com a vida entre os dois tipos de operadores. Assim, este estudo vem enriquecer a compreensão deste tipo de trabalho e das suas repercussões nos operadores dos serviços *inbound* e *outbound*.

Palavras-chave: *Call-center*, *stress* ocupacional, satisfação com a vida, comprometimento organizacional.

Working in call-center: Comparison between inbound and outbound services

Abstract

Several studies have pointed out the impact that the work in call-center can have in distinct physical and psychological dimensions of the individual; however less research has compared types of services within this work context. Thus, this study had two aims: (1) to perform a descriptive analysis of the work characteristics, the general level of stress, the main reasons for stress, the level of organizational commitment and the levels of satisfaction with life, and (2) to compare inbound and outbound services regarding these variables to see if there are significant differences. 274 call-center operators participated in this study, 191 from the inbound service and 83 from the outbound services. For the data collection, a research protocol was used, constituted by several scales, in paper and online format. Participants from the inbound group considered to use a greater variety of competences and to have higher levels of stress related to family problems than participants from the outbound group. No significant differences were found regarding the organizational commitment and satisfaction with life. This study comes to extend the understanding of this type of work and its consequences on the operators from inbound and outbound services.

Key-words: Call-center, occupational stress, satisfaction with life, organizational commitment.

Trabalho em *call-center*: Comparação entre os serviços *inbound* e *outbound*

A promoção de serviços e o apoio a clientes através de meios telefónicos e informáticos tornou-se, nas últimas décadas, a principal forma de contacto entre empresas e os seus clientes, o que fez aumentar o número de *call-centers* (Roque, 2013; Scolari, Costa, & Mazzilli, 2009). De acordo com o *European Contact Center Benchmark* realizado em 30 países europeus no ano 2014, o número de *call-centers* e de postos de trabalho neste tipo de serviços tem vindo a aumentar sendo que nesse ano existiam na Europa mais de 35.500 *call-centers* que empregavam mais de 3.8 milhões de pessoas (Altitude, 2015). Estes dados, comparados com os dados recolhidos relativamente ao *European Contact Center Benchmark* de 2013, demonstraram uma taxa de crescimento de *call-centers* de 3.6% na Europa e de 9% em Portugal (Altitude, 2015). O crescimento significativo do número de *call-centers* tem chamado a atenção da comunidade científica. Este interesse não surge apenas pela novidade do setor de atividade mas também devido às questões do âmbito da segurança e saúde no trabalho que tal temática suscita (Moreira, Alves, & Botelho, 2015).

Caracterização dos *call-center*

Os *call-centers* caracterizam-se pela promoção, entrega e venda de produtos/serviços por via telefónica e por meio da utilização de um terminal de computador, de forma ágil, rápida e com custos reduzidos para a organização (Sá & Sá, 2014; Vilela & Assunção, 2004; Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003). O trabalho desempenhado é descrito como sendo feito sentado, de frente para um computador, com *headset*, e regidos por um protocolo empresarial desenhado de forma a maximizar o número de chamadas efetuadas (e.g., Holman, Chissick, & Totterdell, 2002; Moreira et al., 2015; Rose & Wright, 2005). Apesar de ser um tipo de atividade económica recente, a forma como o trabalho em *call-center* está organizado é considerado, por diversos autores, uma nova vertente do trabalho *taylorizado* (Sá & Sá, 2014; Santos & Marques, 2006; Vilela & Assunção, 2004).

A organização do trabalho *taylorizado*, proposta por Taylor (1911/1998), defende que o trabalho deveria estar organizado em tarefas simples, separado em pequenas atividades e distribuído por postos de trabalho, de forma a especializar o operador naquela função e minimizar o tempo de realização da mesma. Esta organização do trabalho, de acordo com Moreira et al. (2015), assemelha-se ao que é pretendido nos serviços de *call-center* uma vez que os operadores trabalham em salas grandes, separados por divisórias, cuja mobilização fica restrita a essa área.

Tipos de serviços em *call-center*

Os serviços de *call-center* podem ser, segundo Holman (2003), orientados por um de dois modelos distintos. Por um lado, podem ser orientados pelo modelo de serviço de elevado compromisso (*high commitment service*), caracterizado por ter operários qualificados, atendimento ao cliente personalizado e pela realização de tarefas complexas não controladas por entidades superiores. Por outro lado, podem seguir o modelo de serviço em massa (*mass service*), caracterizado por não necessitar de operários qualificados, por apresentarem baixa autonomia para os seus operadores na realização de tarefas pouco complexas seguidas de processos previamente estabelecidos na realização das mesmas, originando assim um maior volume de chamadas. De acordo com Frenkel, Tam, Korczynski e Shire (1998), a maioria dos *call-centers* consideram mais importante a quantidade de chamadas efetuadas/atendidas do que propriamente a qualidade do serviço.

Outro aspeto a salientar em relação a este tipo de serviços é a forma como os operadores telefónicos interagem com os clientes. Esta interação pode ser feita através de três diferentes modelos (Chuchual, Chongpravatisakul, Kusolmanomai, & Komolavanij, 2010). Um operador que apenas recebe chamadas de clientes com dúvidas ou queixas relacionadas com um dado produto/serviço é orientado pelo modelo *inbound*, enquanto um operador que tem de contactar diferentes pessoas para promover os produtos/serviços da organização (*telemarketing*), para fazer questionários ou, ainda para solicitar donativos, é orientado pelo modelo *outbound*. No entanto, esta divisão pode não ser totalmente distinta, podendo os operadores ter de efetuar os dois modelos de chamadas (*inbound* e *outbound*), modelo que é designado como misto (Chuchual et al., 2010).

Impacto das características do trabalho em *call-center* nos operadores

O trabalho em *call-center*, tal como referido anteriormente, apresenta grandes semelhanças com o trabalho *taylorizado*. Conforme Santos e Marques (2006), os operadores de *call-center*, são também submetidos a uma monitorização constante, feita de forma automática por parte de um supervisor direto que, através de um *software* específico, acompanha e controla todo o desempenho em tempo real dos seus colaboradores. A instalação de tal *software* permite conduzir as falas dos operadores, não admitindo alterações ou interpretações, tornando-as objetivas e padronizadas. Deste modo, todo o discurso do operador é limitado e controlado, reduzindo ao máximo a sua autonomia e o tempo de atendimento (Venco, 2006). Os operadores não têm autorização para determinar o momento e duração das chamadas, ficando sujeitos a tarefas rotineiras, de baixa complexidade, com

reduzidas oportunidades para organizar o seu trabalho e a receção de *feedback* que, por vezes, é feito no decorrer da chamada (Santos & Marques, 2006; Roque, 2008). Os operadores de *call-center* consideram ainda estar sujeitos a um elevado ritmo de trabalho, justificado pelo reduzido intervalo de tempo entre chamadas, e a tarefas monótonas (Rose & Wright, 2005).

No sentido de apurar qual o impacto da monitorização do trabalho em *call-center* no bem-estar dos operadores telefónicos, Holman (2002) realizou um estudo no qual verificou que quando a monitorização era vista de forma positiva, isto é, quando o *feedback* devolvido aos operadores era construtivo, conduzia a níveis mais elevados de bem-estar. Todavia, quando os operadores sentiam que o seu trabalho estava a ser excessivamente monitorizado, os níveis de ansiedade, depressão e exaustão emocional eram mais elevados e, consequentemente, os níveis de bem-estar mais baixos.

Stress nos operadores de call-center

Tendo em conta que a literatura tem evidenciado uma ligação entre as características do trabalho em *call-center* e o bem-estar dos trabalhadores (e.g., Holman, 2002; Scolari et al., 2009) alguns estudos têm focado a relação deste tipo de trabalho com variáveis relacionadas com o estado de saúde física e psicológica dos operadores. Assim, estudos realizados sobre este tema têm indicado que este tipo de serviços apresentam uma elevada pressão nos operadores e provocam dificuldades não só ao nível físico como ao nível psicológico, conduzindo a problemas de vinculação e identificação com a tarefa (Zilloto & Oliveira, 2014). Roque (2008), por exemplo, apurou que ao nível psicológico os operadores apresentam a desmotivação para a vida social e familiar como principal consequência dos permanentes e elevados níveis de exigência e de *stress*. Moreira et al. (2015) analisaram também o impacto deste trabalho ao nível do *stress* nos trabalhadores, revelando que estes devido a estarem insatisfeitos com o conteúdo das suas funções e com as características organizacionais rescindiam do seu contrato.

Além do impacto deste tipo de serviços nos operadores em geral, alguns estudos têm procurado apurar se os diferentes tipos de serviço, *inbound* ou *outbound*, causam diferentes impactos nos operadores. Lin, Chen, Hong e Lin (2010) compararam estes dois serviços ao nível do *stress* sentido no desempenho da profissão para identificar as principais fontes de *stress* nestes serviços. Os autores constataram que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de serviços. No entanto, em termos descritivos, identificaram como principal fonte de *stress* para ambos o “*ter que lidar com clientes difíceis*”. Mais recentemente, também Khalid, Sarfaraz, Ahmed e Malik (2013) compararam os dois tipos de

serviços em relação aos níveis de *stress* geral e verificaram que os operadores do serviço *inbound* reportavam níveis mais elevados. Os autores apontam como explicações para esta diferença o facto de estes operadores estarem mais expostos a hostilidade por parte do cliente, sendo que muitas das chamadas recebidas estão relacionadas com queixas destes. Igualmente, Rod e Ashill (2013) estudaram a magnitude da relação existente entre fontes de *stress*, exaustão emocional e realização pessoal nos serviços *inbound* e *outbound*. Em primeiro lugar os autores verificaram que a relação entre exaustão emocional e a despersonalização era significativamente superior para o serviço *outbound*, o que explicaram pelo facto de estes estarem focados na venda. Adicionalmente, constataram que a relação entre a despersonalização e a baixa realização pessoal era significativamente mais elevada para o grupo *inbound*, o que justificaram pelo facto de estes operadores se sentirem incapazes de realizar o seu trabalho em resultado da forma impessoal como tratam os clientes.

Comprometimento organizacional dos operadores de *call-center*

Uma outra variável que tem sido estudada no contexto deste tipo de trabalho é o comprometimento do trabalhador com a organização. De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional corresponde ao estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e que tem implicações na sua decisão de continuar como membro dela. Segundo o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, proposto pelos mesmos autores, os colaboradores encontram-se comprometidos com a organização através de relações emocionais (comprometimento afetivo), relações transacionais apoiadas num investimento pessoal que visa um determinado retorno (comprometimento calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo). Como referido, alguns estudos têm vindo a abordar esta dimensão no contexto do trabalho em *call-center*, mostrando que no geral há um baixo nível de comprometimento por parte dos operadores. Assim, Maia (2011) concluiu que os operadores de um *call-center* Português não se sentiam comprometidos com a organização em qualquer uma das três componentes analisadas. Paiva e Dutra (2015), observaram que os operadores sentiam uma obrigação para se esforçar pela empresa, que estavam comprometidos de forma afetiva com a organização, mas que apresentavam níveis baixos de compromisso no que se refere ao sentido de obrigação moral em permanecer na organização. Visando perceber as razões que levam o operador a estar comprometido ou não com a organização, alguns autores têm apontado a importância de variáveis do contexto do trabalho, como a forma como o trabalho está organizado (Jaaron & Backhouse, 2011) e o

suporte recebido pela organização (Wu & Liu, 2014), ao passo que outros têm salientado a relevância de variáveis do próprio indivíduo, tais como o capital psicológico e o envolvimento com a organização (Simons & Buitendach, 2013), e o contrato psicológico e a intenção de sair da organização (Alcover, Íñigo, & Chambel, 2012).

Satisfação com a vida dos operadores de *call-center*

Por fim, considerando que a literatura tem mostrado uma relação entre as características do trabalho em *call-center* e o bem-estar dos trabalhadores (e.g., Holman, 2002; Roque, 2008, 2013), poder-se-ia pensar que estas teriam também um impacto em termos da satisfação com a vida geral dos operadores. A satisfação com a vida resulta da apreciação cognitiva consciente e positiva que cada indivíduo faz da sua vida. Desta forma, um indivíduo está satisfeito com a vida quando avalia a sua vida atual como estando próxima de um padrão de vida desejável (Pavot & Diener, 1993).

No que respeita a literatura, parecem não existir estudos que tenham analisado especificamente a satisfação com a vida no contexto de trabalho em *call-center*, pelo que julgamos que seria interessante explorar esta relação.

Trabalho em *call-center* em contexto Português e relevância do presente estudo

A conjuntura socioeconómica vivida atualmente em Portugal leva a que haja abundância de mão-de-obra qualificada com custos reduzidos, estando os *call-centers* a recrutar esse tipo de mão-de-obra para realizar trabalho regido pelo modelo *mass-service* (Roque, 2013; Venco, 2006). Uma vez que este tipo de atividade tem sido apontada como geradora de elevados níveis de *stress* e de *turnover*, continua a ser pertinente a realização de estudos nesta área. Apesar da relevância e pertinência dos domínios estudados até à data, seria também interessante analisar as características do trabalho, o *stress* geral, as principais fontes de *stress*, o nível de comprometimento organizacional e os níveis de satisfação com a vida percebidos, em geral, pelos operadores. Também tendo em consideração a escassez de estudos que comparem os dois tipos de serviços de *call-center*, *inbound* e *outbound*, torna-se relevante comparar estes serviços em relação a estas variáveis.

Atendendo a estas considerações, a questão que se coloca neste estudo é: será que existem diferenças entre os serviços *inbound* e *outbound* ao nível das características do trabalho, do *stress* geral, dos fatores de *stress*, do comprometimento organizacional e da satisfação com a vida?

Objetivos e hipóteses de investigação

O presente estudo apresenta dois objetivos centrais:

- I. Efetuar uma análise descritiva das características do trabalho, do nível geral de *stress*, dos principais fatores de *stress*, do nível de comprometimento com a organização e dos níveis de satisfação com a vida;
- II. Comparar os serviços *inbound* e *outbound*, relativamente às variáveis acima descritas, para apurar se existem diferenças significativas.

Não obstante à escassez de estudos comparativos dos serviços *inbound* e *outbound*, alguns estudos fizeram estas comparações em relação ao nível do *stress* (Khalid et al., 2013; Lin et al., 2010; Rod & Ashill, 2013), pelo que as hipóteses apresentadas dizem respeito apenas à variável *stress*:

H1 – Em termos comparativos, os operadores telefónicos *inbound* exibem níveis de *stress* geral superiores quando comparados com os operadores *outbound*;

H2 – Em termos descritivos, os operadores telefónicos *inbound* e *outbound* apresentam como principal fonte de *stress* a relação com os clientes.

Considerando a existência de poucos estudos que tenham analisado e comparado as características do trabalho, as fontes de *stress*, o compromisso organizacional e a satisfação com a vida no contexto do trabalho em *call-center*, entre os tipos de serviço, não são formuladas hipóteses em relação a estas variáveis, assim estas análises são de carácter exploratório.

Metodologia

Participantes

No presente estudo participaram 292 operadores telefónicos de um *call-center* de telecomunicações localizado no Norte do país. Destes, seis não indicaram o serviço em que operavam e 12 referiram que trabalhavam em ambos os serviços, não cumprindo os requisitos de participação no estudo (trabalhar no serviço *inbound* ou no *outbound*), levando à não consideração das suas respostas. Deste modo, a amostra ficou constituída por 274 operadores telefónicos com idades compreendidas entre os 18 e os 55 anos ($M = 28.20$, $DP = 6.04$).

Relativamente ao tipo de serviço que os operadores executavam, verificou-se que a maioria se encontrava afeta ao serviço *inbound* ($n = 191$, 69.7%) e os restantes 83 (30.3%) estavam inseridos no serviço *outbound*.

Na Tabela 1 é apresentada a caracterização da amostra ao nível sociodemográfico e profissional, considerando os dois tipos de serviços de *call-center* e o total da amostra. Pode observar-se que a amostra total era constituída na sua maioria por participantes do sexo feminino (60.8 %), maioritariamente solteiros (70.5%) e que mais de metade tinham o ensino secundário (61.0%). Relativamente à situação profissional, a maioria dos participantes trabalhavam a tempo inteiro (84.9%) e encontrava-se na empresa entre 1 a 6 anos (71.3%). De um modo geral, verifica-se a ausência de diferenças assinaláveis entre estas variáveis e o tipo de serviço.

Tabela 1. Caracterização Sociodemográfica e Situação Profissional em função do Tipo de Serviço de *Call-center* e do total da amostra

Variável	<i>Outbound</i>		<i>Inbound</i>		Total*	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Sexo						
Feminino	54	65.1	112	58.9	166	60.8
Masculino	29	34.9	78	41.1	107	39.2
Idade						
M (DP)**	28.32	(5.65)	28.12	(6.33)	28.2	(6.04)
Estado Civil						
Solteiro (a)	48	57.8	143	76.1	191	70.5
Casado (a)/União de facto	30	36.1	40	21.3	70	25.8
Divorciado (a)	5	6.0	4	2.1	9	3.3
Viúvo (a)	0	0	1	0.5	1	0.4
Nível de escolaridade						
3º Ciclo do ensino básico	3	3.7	16	8.6	19	7.1
Ensino secundário	49	59.8	115	60.2	164	61.0
Licenciatura	24	29.3	48	25.1	72	26.8
Mestrado	4	4.9	7	3.7	11	4.1
Outro	2	2.4	1	0.5	3	1.0
Bacharelato	1	1.2	0	0	1	0.4
Formada em música (conservatória)	0	0	1	0.5	1	0.4
IV Microbiologia	1	1.2	0	0	1	0.4
Situação profissional						
Trabalho a tempo parcial	8	9.8	33	17.4	41	15.1
Trabalho a tempo inteiro	74	90.2	157	82.6	231	84.9
Antiguidade na empresa						
Até 6 meses	4	4.8	7	3.7	11	4.0
De 6 meses até 1 ano	13	15.7	13	6.8	26	9.5
De 1 ano até 3 anos	33	39.8	60	31.6	93	34.1
De 3 anos até 6 anos	24	28.9	78	41.1	102	37.2
De 6 anos até 10 anos	9	10.8	26	13.7	35	12.8
De 10 anos até 15 anos	0	0	5	2.6	5	1.8
Há mais de 15 anos	0	0	1	0.5	1	0.4

* Dada a presença de valores omissos em certas variáveis, o N obtido pode diferir do tamanho da amostra (N=274).

** M (Média), DP (Desvio padrão).

Instrumentos

Questionário sociodemográfico e profissional. O questionário sociodemográfico e profissional visou recolher informação sobre os participantes e sobre o seu local de trabalho, por forma a caracterizar a amostra (e.g., sexo, idade, nível de escolaridade, tipo serviço).

Características do trabalho. Para avaliar as características do trabalho, foi usada a Escala de Diagnóstico do Trabalho, em processo de adaptação e validação para a população portuguesa por Silva e Keating (Hackman & Oldhan 1976; Silva e Keating, 2011). A escala inclui 15 itens divididos em duas secções, respondidos numa escala de *Likert* de sete pontos. Refira-se que cada ponto da escala tinha associado uma afirmação (e.g., “*O meu trabalho raramente é assim*”) e que pontuações mais elevadas correspondiam a maior grau de concordância com as afirmações apresentadas. Estes itens estão organizados em cinco subescalas: (i) “*Variedade de Competências*”, que avalia o grau em que determinado trabalho requer a concretização de tarefas muito variadas exigindo conhecimentos muito diferentes e complexos; (ii) “*Identidade da tarefa*”, que refere que o trabalho do operador implica que seja feito do princípio ao fim por si, com um resultado visível; (iii) “*Significado da tarefa*”, que descreve o impacto que determinado trabalho tem na vida ou trabalho de outras pessoas, quer no contexto organizacional quer no contexto externo; (iv) “*Autonomia*”, que descreve o grau de liberdade que determinado trabalhador tem para realizar as suas tarefas de forma independente e com poder para planear e organizar o trabalho conforme a sua decisão e (v) “*Feedback*”, que refere o grau de informação que determinado trabalhador recebe sobre a realização do seu trabalho.

A análise das propriedades psicométricas da versão portuguesa da escala (Silva & Keating, 2011) indicou, com base no estudo de Neiva (2011), quatro fatores de três itens cujos valores de Alfa de *Chronbach* foram .80 (“*Autonomia*”), .76 (“*Significado da tarefa*”), .69 (“*Feedback*”) e .78 (“*Variedade de Competências*”).

Para efeitos do presente estudo foram apenas incluídas as subescalas “*Autonomia*”, “*Variedade de competências*” e “*Feedback*”, tendo os Alfas de *Chronbach* sido de .87, .75 e .68, respetivamente.

Nesta secção pretendia-se ainda avaliar o ritmo de trabalho dos operadores de *call-center*. Uma vez que não foi encontrada uma escala validada para Portugal que medisse este constructo, houve a necessidade de criar uma que avaliasse a duração e organização do tempo de trabalho. Desta forma, foi criada uma escala para conhecer a perceção de cadência de trabalho que os operários de uma organização estão sujeitos no decorrer da sua função.

Assim, foram adaptados 6 itens da 6ª edição do Inquérito Europeu Sobre as Condições de Trabalho (Eurofound, 2016), que avaliam o ritmo de trabalho, e foram criados dois itens adicionais também com base neste inquérito, que avaliam a duração e o intervalo médio entre chamadas. Relativamente ao ritmo de trabalho os itens são: i) “*Permanecer sentado*”; ii) “*Movimentos repetitivos da mão ou do braço*”; iii) “*Trabalhar com computadores, portáteis, smatphones, etc.*”; iv) “*Velocidade de trabalho elevada*”; v) “*Trabalhar em função de prazos rígidos*” e “*O meu trabalho implica tarefas breves e repetitivas*”. Estes itens foram avaliados numa escala tipo *Likert*, de sete pontos, variando entre (1) “*Nunca*” e (7) “*Todo o tempo*”. Por fim, nas duas questões cujo objetivo era conhecer o tempo médio de duração de uma chamada e o tempo médio de descanso dos operadores entre chamadas, as respostas eram dadas com base numa escala de *Likert* de seis pontos, que variava entre (1) “*Menos de 3 minutos*” e (6) “*Mais de 15 minutos*”.

Visto que estes itens nunca foram usados como um grupo independente foi realizada a validação dos mesmos. Inicialmente foi realizada uma análise exploratória de dados, analisando a distribuição dos itens, tendo-se verificado que o número de *missings* por item não ultrapassava 2, pelo que se prosseguiu para a análise fatorial exploratória. Uma análise de componentes principais, com rotação *Varimax*, foi realizada nos 6 itens. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO) revelou valor de .70, estando acima do valor aceitável de .5 (Field, 2013). O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(15) = 230.84$, $p < .001$, estando também cumprido este pressuposto (Field, 2013). Esta análise extraiu 2 fatores, explicando 56.34% da variância total. A Tabela 2 apresenta a matriz rodada obtida para estes itens bem como os resultados da análise de fiabilidade realizada para os 2 fatores dado pelos valores de Alfa de *Cronbach* (α). Tendo em consideração que o item “*Movimentos repetitivos da mão ou do braço*” teve valores de saturação abaixo de .50, de acordo com o critério recomendado por Pestana e Gageiro (2008) este foi excluído. A exclusão deste item resultou num fator com apenas dois itens o que, de acordo com Costello e Osborne (2005), tornava tal fator fraco e instável uma vez que tem menos de três itens. Por outro lado, o valor de Alfa obtido ($\alpha = .40$) foi, também, considerado inaceitável (Field, 2013).

Tabela 2. Matriz Rodada obtida para os Itens Relativos à Organização e Ritmo de Trabalho

Itens	Fatores	
	1	2
Permanecer sentado	.179	.730
Movimentos repetitivos da mão ou do braço	.465	.468
Trabalhar com computadores, portáteis, <i>smartphones</i> , etc.	-.077	.711
Velocidade de trabalho elevada	.794	.113
Trabalhar em função de prazos rígidos	.840	-.137
O meu trabalho implica tarefas breves e repetitivas	.610	.359
% de Variância explicada	32.7	23.63
α	.66	.40

Assim, foi retido o primeiro fator constituído por três itens ao qual foi dado o nome de “*Ritmo de trabalho*”. Na cotação desta escala, quanto maior o valor obtido maior a percepção do ritmo de trabalho.

Fatores de *Stress* Ocupacional. Para avaliar os principais fatores de *stress* experienciados por estes operadores foi utilizado o Questionário de *Stress* Ocupacional – Versão Geral (QSO-VG; Gomes, 2010). Este instrumento, ainda em processo de validação para a população portuguesa, pretende avaliar potenciais fontes indutoras de *stress* sendo constituído por 25 itens avaliados numa escala de *Likert* que varia entre (0) “*Nenhum stress*” e (4) “*Elevado Stress*”. Encontra-se dividido em duas partes. A primeira secção, constituída por um único item, pretende avaliar o nível global do *stress* por parte dos profissionais. A segunda secção, através de 24 itens, tenciona avaliar as potenciais fontes indutoras de *stress* ocupacional. Estes itens estão distribuídos por sete subescalas: “*Relação com os utentes*”, que descreve o *stress* relacionado com as pessoas a quem o profissional presta serviços; “*Relação com as chefias*”, que refere o *stress* relacionado com a relação do profissional com os superiores hierárquicos; “*Relação com os colegas*”, que apresenta o *stress* relacionado com a relação do profissional com os colegas de trabalho; “*Excesso de trabalho*”, que avalia o *stress* do profissional relacionado com a carga de trabalho e com o número de horas de trabalho a realizar; “*Carreira e remuneração*”, que descreve o *stress* do profissional relacionado com as perspectivas de desenvolvimento da carreira profissional e salário recebido; “*Problemas familiares*”, que se refere ao *stress* do profissional relacionado com o relacionamento familiar e apoio por parte de pessoas significativas; e “*Condições de trabalho*”, que apresenta o *stress* dos profissionais relacionado com os meios humanos e materiais disponíveis para a realização adequada das tarefas profissionais.

Relativamente à consistência interna do instrumento, os Alfas de *Cronbach*, de acordo Carvalho e Lobo (2015), para cada subescala variaram entre .79 (*Relação com utentes*) e .95 (*Problemas familiares*).

No presente estudo, os valores de *Alfa* de *Cronbach* obtidos por cada subescala foram: .77 (*Relação com utentes*), .79 (*Relação com chefias*), .87 (*Excesso de trabalho*), .86 (*Relação com colegas*), .81 (*Carreira e remuneração*), .92 (*Problemas familiares*) e .84 (*Condições de trabalho*).

Comprometimento Organizacional. No sentido de avaliar o comprometimento organizacional, foi usada a versão Portuguesa (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008) da Escala de Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (Mayer & Allen, 1997). Esta versão inclui 19 itens, pedindo ao participante para avaliar o seu grau de concordância com as afirmações que lhe são apresentadas, numa escala de *Likert* de sete pontos, variando entre (1) “*Discordo totalmente*” e (7) “*Concordo totalmente*”. De referir que pontuações mais elevadas correspondiam a maior comprometimento com a organização. Estes itens estão organizados em 3 subescalas: “*Comprometimento afetivo*”, constituída por seis itens que descrevem o nível de comprometimento dos operadores com a organização através de relações emocionais; “*Comprometimento calculativo*”, composta por sete itens, apresenta o nível de comprometimento resultante das relações transacionais apoiadas num investimento pessoal que visa um determinado retorno; e “*Comprometimento normativo*”, formada por seis itens, representa o comprometimento com a organização através de sentimentos de obrigação e de dever moral. Os Alfas de *Cronbach* para a versão portuguesa revelaram valores de .91 (*Comprometimento afetivo*) .84 (*Comprometimento normativo*) e de .91 (*Comprometimento calculativo*).

No presente estudo foi também analisada a fiabilidade das subescalas através dos Alfas de *Cronbach* tendo sido obtidos valores de .82 (*Comprometimento afetivo*), .65 (*Comprometimento Calculativo*) e .84 (*Comprometimento normativo*).

Satisfação com a vida. Pretendendo avaliar, em termos gerais, o grau de satisfação com a vida destes operadores foi utilizada a versão portuguesa (Neto, Barros, & Barros, 1990) da Escala de Satisfação com a Vida (ESCV/SWLS; Diener, Emmons, Larsen, & Griffins, 1985). Esta versão inclui cinco itens, nos quais é pedido ao participante que indique o nível de concordância relativamente a afirmações que lhe são apresentadas, numa escala de *Likert* de sete pontos, variando entre (1) “*Discordo totalmente*” e (7) “*Concordo totalmente*”. A cotação desta escala é efetuada pelo somatório das pontuações das respostas dadas nos cinco

itens, podendo variar entre 5 e 35, sendo que segundo Pavot e Diener (2008), uma pontuação de 20 representa uma pontuação “*neutra*”, uma pontuações entre 5 e 9 indicam que a pessoa está “*extremamente insatisfeita*” com a sua vida, uma pontuação entre 31 a 35 mostram que o participante está “*extremamente satisfeito*” e pontuações compreendidas entre 21 e 25 e entre 15 e 18 correspondem a participantes “*ligeiramente satisfeito*” e “*ligeiramente insatisfeito*” com a vida, respetivamente.

Os valores de Alfa de *Chronbach* para esta versão portuguesa foi de .78, enquanto no presente estudo foi de .82.

Espaço para sugestões e comentários. No final do protocolo de investigação foi apresentado um espaço para os participantes deixarem algum comentário/sugestão ou referirem algum ponto que considerassem relevante em relação à experiência que tinham como operadores de *call-center*, caso pretendessem.

Procedimento

Depois de construído o protocolo de investigação em versão *online* e em versão papel, foi realizado um primeiro pré-teste. Nesta fase foram contactados alguns operadores de *call-center*, explicando o objetivo do estudo. Após aceitarem participar neste pré-teste, o protocolo *online* foi enviado por *e-mail* a três operadores de *call-center* (*inbound* e *outbound*) que responderam, por *e-mail* e por entrevista telefónica, com algumas observações e recomendações ao nível de estruturações fráscas dos enunciados. Findadas as alterações recomendadas, foi concretizado um segundo pré-teste, em que participaram seis operadores de *call-center* (*inbound* e *outbound*), que não sugeriram qualquer alteração adicional.

De seguida, contactou-se um *call-center* de uma operadora de telecomunicações localizado no distrito do Porto, tendo sido explicitados os objetivos e pertinência do estudo, bem como os respetivos procedimentos, enviando, em anexo, o *link* da versão *online* apresentando a forma como os dados seriam recolhidos. Depois de aprovada a recolha de dados na organização, o *link* do protocolo foi enviado por *e-mail* a todos os operadores *inbound* e *outbound*. No corpo de *e-mail* foram descritas informações acerca do estudo assim como do preenchimento do questionário. O processo de recolha de dados *online* decorreu entre 7 e 26 de Abril. Todavia, devido à fraca adesão a tal formato (64 respostas, 15 *inbound* e 49 *outbound*), optou-se por recorrer ao formato em papel.

Relativamente à recolha de dados em papel, esta decorreu entre 27 de Abril e 3 de Maio, implicando três deslocações à organização: uma para conhecer a estrutura física da

organização e presenciar chamadas *inbound* e *outbound*, outra para a entrega dos protocolos de investigação e a última para a recolha dos mesmos. Foram entregues, na primeira visita, 300 protocolos, correspondendo ao número de operadores existentes no *call-center*, tendo sido devolvidos 228 (taxa de resposta de 76%). Foram também entregues cartas dirigidas às chefias diretas uma vez que foram elas que efetuaram a distribuição dos questionários pelos operadores. Nessas cartas encontravam-se descritas as informações acerca do estudo, do preenchimento do protocolo e das condições de participação. Aos participantes foi também entregue um consentimento informado onde estas informações também vinham relatadas. Por forma a garantir o anonimato e a confidencialidade total dos dados recolhidos, foram fornecidos a cada operador dois envelopes devidamente etiquetados para depositarem o questionário e o consentimento informado após o seu preenchimento, sendo posteriormente entregues à equipa de investigação.

Para a análise dos dados quantitativos recorreu-se ao programa estatístico de análise de dados *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM® SPSS®, versão 23.0) e foram realizadas análises descritivas e análises inferenciais, nomeadamente teste de diferenças entre os grupos em análise. As respostas dadas no espaço para sugestões e comentários foram sujeitas a análise de conteúdo (Amado, 2000).

Tendo em conta o cumprimento ou não dos pressupostos para a utilização de testes paramétricos (Martins, 2011), recorreu-se para a análise de diferenças entre os grupos *inbound* e *outbound* ao teste *t* de *Student* ou ao teste de *Mann-Whitney* (*U*).

Resultados

Análise exploratória e descritiva

A análise de resultados iniciou-se com uma análise de frequências para cada item, tendo-se verificado a existência de valores omissos em 39 itens (59.1%). Excetuando o item referente ao *stress* geral, em que 101 participantes não responderam (36.9% de valores omissos), o valor máximo de valores omissos obtido nos restantes casos foi de 5 (1.8%). Assim, estes valores foram substituídos pela média das pontuações dos participantes para esse item. De notar que no item referente ao *stress* geral, devido ao elevado número de valores omissos, este não foi tido em consideração na análise de dados. Todavia, foi feita uma análise preliminar que revelou não existirem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos *inbound* e *outbound* em relação ao item, $U = 3071.00$, $p = .10$.

As medidas descritivas referentes às variáveis analisadas são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3. Medidas Descritivas das Variáveis em estudo

Variáveis	Média (D.P.)	Min-Máx	Mediana
Características do trabalho			
Autonomia	2.69 (1.43)	1.00-7.00	2.33
Feedback	3.62 (1.15)	1.00-7.00	3.67
Variedade de competências	3.57 (1.40)	1.00-7.00	3.67
Ritmo de trabalho	5.79 (.98)	1.75 – 7.00	6.00
Fontes de stress			
Carreira e Remuneração	2.81 (.88)	0.00-4.00	3.00
Relação com os utentes	2.70 (.82)	0.25-4.00	2.75
Problemas familiares	2.39 (1.13)	0.00-4.00	2.33
Relação com colegas	1.21 (1.01)	0.00-4.00	1.00
Excesso de trabalho	2.43(.96)	0.00-4.00	2.50
Condições de trabalho	1.52 (.98)	0.00-4.00	1.33
Relação com as chefias	1.77 (1.04)	0.00-4.00	1.67
Comprometimento organizacional			
Afetivo	3.52 (.90)	1.33-6.00	3.50
Calculativo	3.96 (1.00)	1.29-6.57	4.00
Normativo	3.08 (1.32)	1.00-7.00	3.00
Satisfação com a vida	16.98 (6.76)	5.00-35.00	17.00

Relativamente às características do trabalho, os trabalhadores pareceram ter uma perceção de baixa autonomia e um elevado ritmo de trabalho. No que diz respeito às fontes de *stress*, salientou-se a relação com a carreira e remuneração como principal fonte de *stress*. No que respeita ao comprometimento organizacional, os operadores mostraram um nível médio de comprometimento e, respeitante à satisfação com a vida, de acordo com os critérios definidos por Pavot e Diener (2008), ligeiramente insatisfeitos com a vida.

As medidas descritivas relativas à duração média de chamadas e ao intervalo médio existente entre chamadas são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4. Medidas Descritivas relativas à Duração e Intervalo Médio entre Chamadas

Variável	Outbound		Inbound		Total	
	n	%	n	%	n	%
Duração média de chamadas						
inferior a 3 minutos	8	4.2	9	11.0	17	6.2
entre 3 e 6 minutos	67	35.1	46	56.1	113	41.2
entre 6 e 9 minutos	62	32.5	14	17.1	76	27.7
entre 9 e 12 minutos	30	15.7	10	12.2	40	14.6
entre 12 e 15 minutos	18	9.4	1	1.2	19	6.9
superiores a 15 minutos	6	3.1	2	2.4	8	2.9
Duração do intervalo médio entre chamadas						
inferior a 3 minutos	168	88.9	74	90.2	242	88.3
entre 3 e 6 minutos	9	4.8	6	7.3	15	5.5
entre 6 e 9 minutos	5	2.6	0	0	5	1.8
entre 9 e 12 minutos	5	2.6	1	1.2	6	2.2
entre 12 e 15 minutos	0	0	0	0	0	0
superiores a 15 minutos	2	1.1	1	1.2	3	1.1

O teste de *Mann-Whitney* revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre o serviço *inbound* e *outbound* em relação à duração média de chamadas, $U = 5501.00$, $p < .001$. Os participantes do serviço *inbound* (*Ordem Média* = 149.20) relataram tempos médios de chamadas superiores aos participantes do serviço *outbound* (*Ordem Média* = 108.59).

Por outro lado, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os serviços *inbound* (*Ordem Média* = 136.66) e *outbound* (*Ordem Média* = 134.47) em relação ao intervalo entre chamadas, como revelaram os resultados do teste de *Mann-Whitney*, $U = 7623.50$, $p = .69$.

Comparação entre serviços *inbound* e *outbound*

Os resultados dos testes de diferenças que compararam os serviços *inbound* e *outbound* em relação às variáveis de interesse são apresentados nas Tabelas 5 e 6.

Em relação às características do trabalho, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois serviços relativamente à variedade de competências. Assim verificou-se que os participantes do serviço *inbound* reportaram haver uma maior variedade de competências do que os participantes do serviço *outbound*. Em relação às restantes variáveis, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Relativamente às fontes de *stress* foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os serviços de *inbound* e *outbound* no que diz respeito ao fator de

“*Problemas Familiares*”. Desta forma, constatou-se que os participantes do serviço *inbound* declararam ter mais *stress* ao nível dos problemas familiares do que os participantes do serviço *outbound*. Em relação às restantes fontes de *stress*, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Relativamente ao comprometimento organizacional e satisfação com a vida, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Tabela 5. Resultados de Testes *t student* para a Análise de Diferenças entre os grupos *Inbound* e *Outbound*.

Variáveis	<i>Inbound</i> (n = 191) Média (DP)	<i>Outbound</i> (n = 83) Média (DP)	t (272)
Características do trabalho			
Feedback	3.60 (1.14)	3.67 (1.19)	-.51
Variedade de competências	3.88 (1.31)	2.86 (1.35)	5.84***
Comprometimento organizacional			
Afetivo	3.49 (.94)	3.58 (.80)	-.76
Calculativo	3.92 (1.03)	4.05 (.91)	-.92

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tabela 6. Resultados de testes de *Mann-Whitney* para a análise de diferenças entre os grupos *inbound* e *outbound*.

Variáveis	<i>Inbound</i> (n = 191) Ordem Média	<i>Outbound</i> (n = 83) Ordem Média	U
Características do trabalho			
Autonomia	140.38	130.87	7376.00
Ritmo de trabalho	140.05	131.63	7439.00
Fontes de stress			
Carreira e Remuneração	140.23	131.23	7406.00
Relação com os utentes	139.14	133.72	7612.50
Problemas familiares	146.38	117.06	6230.00**
Relação com colegas	131.44	151.45	6769.00
Excesso de trabalho	142.00	127.14	7067.00
Condições de trabalho	135.61	141.84	7566.00
Relação com as chefias	142.60	125.77	6953.00
Satisfação com a vida	141.64	127.98	7136.50
Comprometimento organizacional			
Normativo	131.47	151.39	6744.00

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Análise das sugestões e comentários

No final do questionário foi dada aos participantes a possibilidade de fazerem algum comentário ou referirem algo que considerassem relevante em relação à experiência que tinham como operadores de *call-center*. Dos 274 protocolos de investigação analisados, 33 (12%) responderam a esta questão. Destas respostas, foi excluída uma visto que não estava relacionada com o tema analisado. Assim, foram analisadas 32 respostas (11.7%) sendo que a maioria pertencia ao serviço *inbound* ($n = 25, 78.1\%$) e apenas 7 (21.9%) ao serviço *outbound*.

Verificou-se que a maioria dos participantes ($n = 13, 40.6\%$; 4 *outbound* e 9 *inbound*) fez comentários relacionados com o baixo tempo de intervalo entre chamadas e o desgaste psicológico inerentes a este trabalho (e.g., “*Só temos 10 segundos entre chamadas. Evitem este trabalho ao máximo, escravidão do século XXI*”). Também uma grande parte dos participantes ($n = 12, 37.5\%$; 2 *outbound* e 10 *inbound*) fez referência a aspetos relacionados com a falta de progressão na carreira e a baixa remuneração (e.g., “*Sendo operador de call-center há 3 anos o que mais me revolta é não existir possibilidade de evoluir neste momento, e não é um trabalho de todo compensatório ao nível pessoal e monetário (...)*”). De seguida, apenas 2 participantes (6.3%; 1 *outbound* e 1 *inbound*) apontaram como problema o terem poucas férias e descanso (e.g., “*Gestão de férias e pausas incomportável*”). Um participante (3.1%), do grupo *inbound*, fez ainda referência a problemas relacionados com a relação com as chefias (“*(...) uma vida de trabalho em call-center não compensa a não ser que sejamos namorados e "companheiros" e amiguinhos dos chefes para subir de posto*”) e outro participante (3.1%), também do grupo *inbound*, apontou aspetos relacionados com as consequências do ritmo de trabalho ao nível de problemas familiares (“*Trabalhar num call-center é um trabalho ao nível psicológico muito desgastante e stressante levando por vezes a não ter paciência para quando chegamos a casa aturar os nossos amigos, namorada e família*”). De referir ainda que 3 participantes, do grupo *inbound*, indicaram aspetos positivos deste tipo de trabalho (e.g., “*Para mim este trabalho não é mau, como muita gente fala eu pelo menos gosto daquilo que faço e gosto de "resolver" os problemas dos clientes*”).

Discussão

O presente estudo teve dois objetivos: fazer uma análise descritiva das características do trabalho, do nível geral de *stress*, dos principais fatores de *stress*, do nível de comprometimento com a organização e dos níveis de satisfação com a vida, assim como

comparar os serviços *inbound* e *outbound* relativamente a estas variáveis para apurar se haviam diferenças significativas.

Relativamente ao primeiro objetivo, em termos descritivos verificou-se, que os operadores de *call-center* revelaram ter pouca autonomia na realização de tarefas, receber algum *feedback* do seu trabalho e ter ainda um elevado ritmo de trabalho. Estes dados são consistentes com estudos anteriores (e.g., Santos & Marques, 2006; Venco, 2006), que mostraram que os operadores de *call-center* não têm autonomia para planear e organizar o trabalho de forma independente, estando sujeitos a algum *feedback*, e com a perceção de um ritmo de trabalho excessivo (Rose & Wright, 2005).

Em relação às fontes de *stress*, os operadores de *call-center* apresentaram como principal fonte de *stress* a carreira e remuneração, refutando a segunda hipótese deste estudo. Este dado foi apoiado pela análise de conteúdo, uma vez que esta foi fortemente apresentada pelos operadores (e.g., “...*não existir possibilidade de evoluir neste momento, e não é um trabalho de todo compensatório ao nível pessoal e monetário.*”). Este resultado não vai de encontro ao de Lin et al., (2010) que apontava a relação com os clientes como principal fonte de *stress*. Esta diferença pode estar relacionada com o contexto específico da organização estudada, tendo em conta que Lin et al., (2010) analisaram o contexto de trabalho em *call-center* numa instituição bancária.

Relativamente ao comprometimento organizacional, em termos descritivos, verificou-se que os trabalhadores apresentavam um comprometimento organizacional médio nas três dimensões. Estes dados são consistentes com estudos anteriores (Maia, 2011; Paiva & Dutra, 2015) sendo que o facto de este não ser elevado pode ter a ver com o descontentamento dos trabalhadores com a forma como o trabalho está organizado ou com o baixo capital psicológico, como outros autores sugeriram (Jaaron & Backhouse, 2011; Simons & Buitendach, 2013). Esta ideia foi também apoiada pelos comentários dados pelos participantes no último tópico do protocolo, “(…) *e não é um trabalho de todo compensatório ao nível pessoal e monetário*”; “*Evitem este trabalho ao máximo, escravatura do século XXI*”.

Por fim, relativamente ao nível da satisfação com a vida, foi possível constatar que os participantes se encontravam ligeiramente insatisfeitos. Embora não exista literatura neste sentido, este resultado pode ser explicado, pelo menos em parte, à luz da insatisfação dos operadores com o seu trabalho. Assim, se os trabalhadores se revelam insatisfeitos com as condições de trabalho poderão generalizar à sua vida.

No que diz respeito ao segundo objetivo, em termos comparativos e no que diz respeito às características do trabalho, não foram encontradas diferenças entre os serviços ao nível da autonomia e *feedback*. Por outro lado, verificou-se que os participantes do serviço *inbound* reportaram haver uma maior variedade de competências do que os participantes do serviço *outbound*. Isto pode dever-se ao facto de os trabalhadores do serviço *inbound* receberem chamadas e terem que lidar com um variado leque de situações, adaptando-se ao discurso/problema do cliente, tendo assim que usar uma maior variedade de competências para lidar com um telefonema (Chuchual et al., 2010). Foi ainda confirmada pela análise qualitativa sendo que um participante do grupo *inbound* apontou este como um aspeto positivo (“...gosto de “resolver” os problemas dos clientes.”). Em relação ao ritmo de trabalho e ao tempo médio entre chamadas, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de serviços, o que pode explicar-se pelo facto de os serviços de *call-center* considerarem mais importante a quantidade de chamadas efetuadas/atendidas do que propriamente a qualidade do serviço (Frenkel et al., 1998). Se ambos os serviços se regerem por este princípio, compreende-se a ausência de diferenças ao nível do ritmo de trabalho. No entanto, verificou-se que os participantes do serviço *inbound* relataram tempos médios de chamadas superiores aos do serviço *outbound*. Este resultado é congruente com a característica do tipo de serviço, uma vez que os operadores *inbound* precisam de mais tempo para resolver os problemas dos clientes, enquanto os operadores *outbound* têm como objetivo captar a atenção do cliente e vender um produto o mais rápido possível.

Em relação ao *stress* geral, embora se tenha verificado não existirem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em análises preliminares, não foi possível testar a primeira hipótese dado que este item, devido ao elevado número de valores omissos, foi excluído. No entanto, ao nível das fontes de *stress*, verificou-se que os participantes do serviço *inbound* declararam ter mais *stress* ao nível dos problemas familiares do que os participantes do serviço *outbound*. Tendo em conta que os operadores do serviço *inbound* têm como função receber chamadas de clientes no sentido de resolver problemas, podem ficar mais suscetíveis aos problemas apresentados fora do contexto de trabalho gerando problemas em termos de contexto familiar e social. Isto é consistente com o indicado por Roque (2008) que apresentou como principal problema a desmotivação dos operadores para a vida social e familiar causada pelos elevados níveis de exigência e de *stress* permanente e com Khalid et al. (2013), que apontaram que a exposição à hostilidade por parte dos clientes como uma das principais fontes de *stress*. Esta ideia foi também mencionada por um participante do serviço *inbound* “(...) levando por vezes a não ter paciência para quando chegamos a casa aturar os

nossos amigos, namorada e família”. Não foram encontradas diferenças em termos das outras fontes de *stress*.

Relativamente ao comprometimento organizacional e à satisfação com a vida, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Tendo em conta que este parece ser o primeiro estudo a comparar serviços em relação a estas dimensões, seria importante que em estudos futuros estas dimensões sejam exploradas com mais detalhe. Seria relevante examinar, por exemplo, a satisfação com aspetos mais concretos como a satisfação profissional, familiar ou social. Por outro lado, seria interessante analisar se trabalhadores que se encontram mais comprometidos com a organização, e portanto mais satisfeitos com o trabalho, se revelam também mais satisfeitos com a sua vida.

Devem ter-se em consideração algumas limitações na interpretação destes resultados. Em primeiro lugar, não foi possível controlar a forma de distribuição dos questionários junto dos operadores, pelo que a entrega e a recolha dos questionários foi efetuada pelos responsáveis das equipas, podendo ter havido algum enviesamento no preenchimento dos protocolos. De referir, também, o facto de os protocolos não terem sido aplicados todos da mesma forma, sendo que alguns foram *online*, onde era necessário responder a todas as questões para serem corretamente submetidos, ao passo que a maioria dos participantes respondeu em formato papel levando a que existissem alguns valores omissos que resultaram na exclusão de uma variável. É também importante ter em consideração a discrepância no número de participantes de cada serviço, sendo que a maioria se encontrava no serviço *inbound*. Ao nível do ritmo de trabalho, teria sido interessante ter uma medida do número de chamadas atendidas por cada participante do grupo *inbound* e *outbound*. Por fim, a amostra deste estudo foi bastante homogénea na medida que se restringe a um contexto muito específico dentro do trabalho em *call-center*. Seria por isso importante replicar este estudo com amostras mais heterogéneas incluindo grupos distintos dentro do contexto de trabalho em *call-center*, permitindo uma maior generalização dos resultados.

Apesar destas limitações, e tendo em conta que poucos estudos têm comparado o serviço *inbound* e *outbound* ao nível do impacto deste tipo de serviços nos operadores, este parece ter sido o primeiro estudo em contexto português a fazer esta comparação incluindo várias dimensões relacionadas com o contexto de trabalho dos operadores de *call-center*. Assim, este estudo vem enriquecer a compreensão deste tipo de trabalho e das suas repercussões nos operadores dos serviços *inbound* e *outbound*.

Referências bibliográficas

- Alcover, C. M., Íñigo, D. M., & Chambel, M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: Mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports, 110*(3), 839-853. doi: 10.2466/01.07.21.PR0.110.3.839-853
- Altitude (2015). *European Contact center Benchmark Platform Whitebook 2014*. Retirado em fevereiro 26, 2016 de http://www.aprocs.pt/activeapp/wp-content/uploads/2015/11/Altitude_European_CC_Benchmark_ExecSummary.pdf.
- Amado, J. (2000). A técnica de análise de conteúdo. *Revista Referência, 5*, 53-63.
- Carvalho, J. P. M. T., & Lobo, F. (2015). Experiências de recuperação e o stress ocupacional em psicólogos(as), no exercício da sua função. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación, Extr., 14*, 077-085. doi: 10.17979/reipe.2015.0.14.941.
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation, 10*(73), 1-9. doi: 10.1.1.110.9154.
- Chuchual, P., Chongpravatisakul, N., Kusolmanomai, T., & Komolavanij, S. (2010, junho). *Inbound and outbound calls assignment for an efficient call center*. Artigo apresentado no 7th International Conference on Service Systems and Service Management, Tokyo. doi:10.1109/ICSSSM.2010.5530196.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffins, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75. doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13.
- Eurofound (2016). Inquérito Europeu Sobre as Condições de Trabalho. Retirado em janeiro 4, 2016 de http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/page/field_ef_documents/pt_questionnaire.pdf.
- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4th ed.). London: Sage.

- Frenkel, S., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979. doi: 10.1080/095851998340694.
- Gomes, A. R. (2010). *Questionário de Stresse Ocupacional –Versão Geral (QSO-VG)* (Relatório técnico não publicado). Universidade do Minho, Braga.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35-50. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00076.x.
- Holman, D. J. (2003). Call centres. In D. J. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: Wiley.
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81. doi: 10.1023/A:1015194108376.
- Jaaron, A. A. M., & Backhouse, C. J. (2011). Systems thinking for call centre service design: Affective commitment implications in manufacturing enterprises. *The Service Industries Journal*, 31(4), 613-628. doi: 10.1080/02642069.2010.504301.
- Khalid, A., Sarfaraz, A., Ahmed, S., & Malik, F. (2013). Prevalence of stress among call center employees. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 14(2), 58-62.
- Lin, Y.-H., Chen, C.-Y., Hong, W.-H., & Lin, Y.-H. (2010). Perceived job stress and health complaints at a bank call center: Comparison between inbound and outbound services. *Industrial Health*, 48(3), 349-356. doi: 10.2486/indhealth.48.349.
- Maia, V. H. M. (2011). *Comprometimento organizacional nos operadores de call center: Um estudo de caso* (Tese de mestrado). Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.5/3487>.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Psiquilíbrios Edições: Braga

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Moreira, V., Alves, P. M., & Botelho, M. C. (2015). Desumanização do trabalho e turnover num call center de uma instituição bancária. *International Journal on Working Conditions*, 10, 1-22. Retirado de <http://ricot.com.pt/PT/jornal.php?subop=0&search=undefined&language=PT>.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 155-133). Retirado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_serial&pid=0872-9662&lng=pt.
- Neiva, F. O. M. O. (2011). *Efeitos da rotação dos postos de trabalho nos trabalhadores e na organização* (Tese de mestrado). Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/16511>.
- Neto, F., Barros, J., & Barros, A. (1990). Satisfação com a vida. In L. Almeida, R., Santiago, P., Silva, O., Caetano, J., Marques (Eds.). *A ação educativa: Análise psicossocial*, (pp.105-117). Leiria: ESEL/APPORT.
- Paiva, K. C. M., Dutra, M. R., & Luz, T. R. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *R.Adm*, 50(3), 310-324. doi: 10.5700/rausp1202.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172. doi: 10.1037/1040-3590.5.2.164.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152. doi: 10.1080/17439760701756946
- Pestana, M. H., & Gajreiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS (5th ed)*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(3), 245-264. doi: 10.1108/09604521311312255.

- Roque, I. (2008, junho). *Trabalho e precariedade no sector das telecomunicações: Uma experiência local num quadro transnacional*. Artigo apresentado no VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa. Retirado de <http://www.aps.pt/vicongresso/>.
- Roque, I. M. B. (2013). A precariedade dos estudantes académicos no universo dos call centres. *International Journal on Working Conditions*, 6, 18-36. Retirado de <http://ricot.com.pt/PT/jornal.php?subop=0&search=undefined&language=PT>.
- Rose, E., & Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 136-160. doi: 10.1080/0958519042000295000.
- Sá, A. C. A. G. P., & Sá, P. H. F. L. M. (2014). As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: Um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 658-676. doi: 10.7819/rbgn.v16i52.1553.
- Santos, M. J., & Marques, A. P. (2006). O caso dos call centres: Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 67-86. Retirado de http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_serial&pid=0873-6529&lng=pt.
- Scolari, C., Costa, S. G., & Mazzilli, C. (2009). Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de call-center. *Psicologia USP*, 20(4), 555-576. doi: 10.1590/S0103-65642009000400005.
- Silva, I., & Keating, J. (2011). Escala de diagnóstico das características do trabalho (Relatório não publicado). Universidade do Minho, Braga.
- Simons, J., & Buitendach (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2),1-12. doi:10.4102/<http://www.sajip.co.za> sajip.v39i2.1071
- Taylor, F. W. (1911/1998). *The principles of a cientific management*. New York, NY: Harper & Bros.

- Venco, S. (2006). Centrais de atendimento: A fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31(114), 7-18. doi: 10.1590/S0303-76572006000200002.
- Vilela, L. V. O., & Assunção, A. A. (2004). Control mechanisms in a telemarketing call center and workers' complaints of fatigue and exhaustion. *Cad. Saúde Pública*, 20(4), 1069-1078. doi: 10.1590/S0102-311X2004000400022.
- Wu, C. C., & Liu, N. T. (2014). Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business and Information*, 9(1), 61-87.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340. doi: 10.1080/13594320344000183.
- Ziliotto, D., M., & Oliveira, B., O. (2014). A organização do trabalho em call centers: Implicações na saúde mental dos operadores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), 169-179. Retirado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_serial&pid=1984-6657.