

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**EXIGÊNCIAS DE TRABALHO E A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA: O PAPEL
MODERADOR DO SUPORTE SOCIAL**

Daniela Patrícia Mimoso Coelho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**EXIGÊNCIAS DE TRABALHO E A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA: O PAPEL
MODERADOR DO SUPORTE SOCIAL**

Daniela Patrícia Mimoso Coelho

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

Agradecimentos

À minha família, pais, irmã e tias, por apesar da distância, me terem proporcionado a oportunidade e o apoio necessário à realização da minha formação em Psicologia, bem como todo o carinho e força que me deram durante este percurso. Nada disto seria possível sem a
vossa ajuda.

À minha mãe, em especial, que foi um pilar muito importante, que em nenhum momento duvidou que fosse possível, tendo sempre uma palavra de motivação que me ajudou a superar todos os obstáculos que possam ter surgido.

Às minhas amigas de sempre, em especial à Leonor, Ana e Nina, obrigada por estarem sempre do meu lado durante esta fase, por apoiarem as minhas escolhas, abraçarem os meus desabafos com uma visão sempre construtiva e sem julgamentos.

Às amigas que a faculdade me deu. Em especial à Mafalda, que foi fundamental para a minha adaptação à cidade. Obrigada também à Maria Leonor por todas as conversas de reflexão, por todos os momentos incríveis que vivemos no nosso percurso académico. São amigas que levo para a vida.

Ao meu namorado, por nunca duvidar de mim em nenhum momento, por estar sempre presente, pelo apoio incondicional, pela amizade e companheirismo.

Aos meus colegas de trabalho, Antero e Rodrigo, e à minha chefe, Joana Pedro, que sempre acreditaram no meu potencial enquanto profissional e sempre me incentivaram a querer mais e a chegar mais longe.

À Professora Maria José Chambel pela ajuda, disponibilidade e excelente apoio prestado neste processo, bem como pelas sugestões de melhoria e transmissão de conhecimentos.

Em suma, à minha família, amigos, colegas e professores que estiveram presentes nesta fase da minha vida e que contribuíram, de alguma forma, para o meu enriquecimento pessoal e profissional.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Resumo | 1 |
| Abstract | 1 |
| Introdução | 2 |
| Enquadramento Teórico | 4 |
| As exigências de trabalho e a Motivação Intrínseca | 4 |
| O papel moderador do Suporte Social..... | 6 |
| Método | 9 |
| Procedimento..... | 9 |
| Amostra | 9 |
| Medidas | 9 |
| Procedimento de Análise de dados..... | 11 |
| Resultados | 11 |
| Análise Descritiva e Correlações | 11 |
| Teste de Hipóteses..... | 12 |
| Discussão | 14 |
| Limitações | 15 |
| Implicações..... | 16 |
| Referências Bibliográficas | 18 |

Resumo

Sendo o trabalho em *contact center* caracterizado por uma atividade mecanicista e rotineira, está associado a altos níveis de *stress*, comprometendo a saúde e bem-estar dos colaboradores e conseqüente desempenho organizacional. O presente estudo tem como objetivo investigar o papel moderador do suporte social (do chefe e dos colegas) na relação entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca do colaborador. Os dados foram obtidos através de uma amostra de 3962 colaboradores portugueses de uma grande empresa de *contact center*. Os resultados sugerem que um alto nível de exigências de trabalho está associado a uma diminuição da motivação intrínseca. No entanto, a nossa hipótese de moderação do papel do suporte social na relação entre as exigências e a motivação intrínseca não se verificou. Desta forma, realça-se a importância de implementar práticas de Recursos Humanos no que toca ao *redesign* de trabalho de *call center*, de forma a diminuir as exigências de trabalho, de forma a aumentar a motivação intrínseca.

Palavras-chave: Motivação intrínseca, exigências de trabalho, suporte do chefe, suporte dos colegas, suporte social, *contact center*.

Abstract

Contact center's work is characterized by a mechanistic and routine activity, which is associated with high levels of stress, compromising employee's health and well-being and consequent organizational performance. This study aims to investigate the moderating role of social support (of the supervisor and co-workers) in the relationship between job demands and intrinsic motivation. The data were obtained through a sample of 3962 portuguese employees from a large contact center company. The results suggest that high levels of job demands are associated with a decrease of intrinsic motivation. However, our moderation hypothesis of the role of social support in the relationship between job demands and intrinsic motivation has not been confirmed. In this way, we emphasize the importance of implementing Human Resources strategies with regard to the redesign of call center work, in order to reduce job demands, and consequently increasing intrinsic motivation.

Key-Words: Intrinsic motivation, job demands, supervisor support, co-workers support, social support, contact center.

Introdução

Atualmente os *contact centres* assumem uma posição crucial na economia global, devido ao aumento da sua presença em todos os sectores de atividade e em diferentes países. Segundo a Associação Portuguesa dos *Contact Centers* (2013), podem ser considerados como a metáfora da globalização e modernização dos serviços do século XXI, sendo potencializadores do maior número de empregos na sociedade atual. A definição mais ampla na literatura é definida por Norling (2001), que afirma que *contact center* é qualquer plataforma de comunicação a partir da qual uma organização entrega serviços aos clientes através do contacto remoto e tempo real. O foco principal dos *contact centers* é a quantidade de chamadas realizadas (Taylor, Mulvey, Hyman & Bain, 2002), tendo como base a maximização do volume de chamadas e standardização do serviço de chamadas com interações curtas e padronizadas com o cliente (Chambel & Castanheira, 2010). Tratam-se de organizações tecnologicamente complexas que apresentam uma natureza do trabalho restrita com os colaboradores que, por sua vez, desempenham o seu trabalho de uma forma automática e isolada, enquanto são monitorizados de uma forma bastante rigorosa (Russell, 2008), além de que, a utilização do mesmo *script* para todo o processo de comunicação, várias vezes ao dia, no decorrer do tempo leva a um sentimento de monotonia e de tédio por parte do colaborador.

Posto isto, o trabalho em *contact center* é associado a consequências negativas como baixos níveis de compromisso, de motivação e de satisfação por parte dos colaboradores, que demonstram um elevado nível de *stress*, rotatividade, absentismo e uma diminuição dos níveis de serviço (Wieland & Timm, 2004; citado em Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006; Pierre & Tremblay, 2011). Por esta razão, o crescimento deste sector tem tido um interesse especial pelos investigadores na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, no sentido de identificar e implementar mecanismos que mitiguem o *stress* no trabalho e consequências para o indivíduo e para a organização. Historicamente, um dos modelos teóricos mais influentes para estudar o *stress* é o *Job Demand-Control (JDC)* de Karasek (1979), que afirma que existem dois elementos do ambiente de trabalho (excesso e controlo de trabalho) que impactam no bem-estar, sendo que há *stress* quando existem altos níveis de exigências de trabalho e baixos níveis de controlo sobre essas exigências. Em contrapartida, existem recursos de trabalho aos quais os funcionários de *call center* podem recorrer, nomeadamente ao suporte do chefe e dos colegas, que podem desempenhar um papel importante, uma vez que promovem um ambiente de trabalho positivo que leva a emoções positivas por parte dos funcionários

(Totterdell & Holman, 2003). Em 1990, o modelo JDC adiciona uma nova variável que toca exatamente ao suporte social, considerando que este terá um efeito *buffer* na relação entre as elevadas exigências e baixo controlo e os seus resultados. Este surge como um importante fator no processo adaptativo do colaborador às exigências do trabalho, existindo evidências de que o suporte social existente no trabalho, ajuda a lidar que trabalhos com altos níveis de exigências, atenuando os efeitos que advém desta tipologia (Cohen & Wills, 1985; Sargent & Terry, 2000).

Por outro lado, na função e ambiente de *contact center* existem diversos fatores que influenciam negativamente a componente motivacional do colaborador, tais como o volume de chamadas, a pressão temporal e a necessidade de lidar com os problemas dos clientes (Deery & Kinnie, 2002; Huws, 2009), os horários e a inexistência dos intervalos (Pierre & Tremblay, 2011). Desta forma, a motivação parece estar no centro dos problemas dos colaboradores dentro deste tipo de organizações, já que é sabido que trabalhadores motivados desempenham melhor as suas atividades e aumentam a sua produtividade. A Teoria da Autodeterminação (SDT; Deci & Ryan, 1985) tem tido uma preocupação constante com estas questões. Estes autores distinguiram diferentes tipos de motivação, com base nos diferentes objetivos que dão origem a uma ação. A distinção mais básica diz respeito à motivação intrínseca, que leva a uma ação por ser inerentemente interessante ou agradável e à motivação extrínseca, cuja ação é feita para obter um resultado separável. Quando motivada intrinsecamente, uma pessoa é levada a agir pelo desafio envolvido e não por estímulos ou recompensas externas (Ryan & Deci, 2000; Grant, 2008).

A motivação intrínseca torna-se especialmente interessante para o estudo por não estarmos a avaliar variáveis externas (e.g. salário) mas sim necessidades de carácter mais psicológico (e.g. exigências de trabalho e suporte social). Além disso, há evidências na literatura de que a motivação intrínseca está positivamente relacionada com a retenção de funcionários de *call center*, enquanto que a motivação extrínseca não apresenta relação (Anwar, Shakeel & Hassan, 2018). A literatura diz-nos também que o papel do suporte social nas exigências de trabalho, não tem tido atenção empírica no que toca à explicação da motivação intrínseca (Parker & Sprigg, 1999; Van der Doef & Maes, 1999; Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Deste modo, o objetivo deste trabalho é, de forma inovadora, testar as premissas do modelo de Karasek, no que toca às exigências de trabalho e ao suporte social, considerando que estas podem explicar não só o bem-estar, mas também a motivação intrínseca, através da teoria da autodeterminação, numa amostra em contexto de *contact center*.

Enquadramento Teórico

As exigências de trabalho e a Motivação Intrínseca

As características do trabalho têm ganho muita importância nos últimos anos por serem informativas relativamente à previsão de resultados relacionados com o trabalho. Neste sentido, estas características podem ser antecedentes importantes para resultados cognitivos, emocionais e comportamentais ligados ao trabalho (Luchman & Gonzáles-Morales, 2013). Das inúmeras teorias propostas para explicar como as características do trabalho se relacionam com os resultados organizacionais e dos funcionários, um dos modelos teóricos mais influentes na área da saúde ocupacional que possibilita caracterizar o *stress* psicológico em ambiente organizacional é o *Job Demands and Control* de Karasek (JDC, 1979), que tenta fornecer uma visão sobre as relações entre as características psicossociais do trabalho, por um lado, e a saúde e motivação, por outro, começando por postular que as exigências e autonomia no trabalho são características-chave do trabalho no que diz respeito à previsão de resultados em termos negativos (e.g. tensão/doença) e positivos (e.g. aprendizagem, motivação e produtividade) (Demerouti, Bakker, De Jonge & Schaufeli, 2001; Luchman & Gonzáles-Morales, 2013).

As exigências do trabalho referem-se a aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que exigem esforço físico e psicológico (e.g. características, controlo, tempo e excesso de trabalho). Posto isto, embora as exigências de trabalho não sejam necessariamente negativas, quando exigem demasiado esforço, originam respostas negativas, atuando como propulsores de *stress* e levando a uma diminuição do respetivo bem-estar psicológico do colaborador (Van Jaarsveld, Walker & Skarlicki, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Saliente-se, no entanto, que há uma diferenciação entre exigências físicas e exigências psicológicas no trabalho. De acordo com o modelo de Karasek, as exigências de trabalho são agentes de *stress* psicológico (Karasek, 1979).

Um estudo do ACA Research em 1998 (citado por Wallace, Eagleson & Waldersee, 2000) revelou que 60% dos agentes de *contact center* não experimentaram sintomas de *stress* antes de trabalharem em *contact center*, mas 70% dos agentes experimentaram pelo menos um sintoma depois de trabalharem neste contexto. Segundo Taylor e Bain (1999) o modelo de organização de trabalho de *call center* é similar ao modelo de administração desenvolvido por Frederik Taylor, sendo considerado a linha de montagem do século XXI, por ser monótono, exigente e potencializador de *stress*. Em contexto de *contact center*, os operadores têm de interagir com os clientes por telefone ou outras tecnologias, sendo um trabalho caracterizado por movimentos repetitivos enquanto informações complexas são processadas. Ademais, é

esperada uma boa capacidade de comunicação e eficiência, sendo necessário um grande esforço cognitivo quando têm de fornecer respostas técnicas difíceis, muitas das vezes sem recursos de formação suficientes, sendo um trabalho *stressante*, com altas exigências e baixo nível de autonomia, que acarreta exaustão emocional, baixa satisfação e *turnover* (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Zito, Emanuel, Molino, Cortese, Ghislieri & Colombo, 2018). Aliás, as altas taxas de *turnover* em *contact center* devem-se, sobretudo, à falta de atenção dada ao bem-estar dos operadores, isto porque a atenção tem sido focada em agradar os clientes, desconsiderando a importância da motivação e satisfação dos operadores. De facto, existem evidências de que a motivação intrínseca está positivamente relacionada com a retenção de funcionários de *call center* (Anwar et al., 2018; Wegge et al., 2006). Neste sentido, a pesquisa sobre as condições que promovem motivação tornam-se importantes no sentido de poderem contribuir não só para o conhecimento formal das causas do comportamento humano, bem como para o *design* de ambientes sociais que otimizem o desenvolvimento e bem-estar das pessoas.

A Teoria da Autodeterminação (SDT; Deci & Ryan, 1985) surge como uma das principais teorias da motivação para o trabalho, uma vez que permite distinguir vários tipos de motivação (Deci & Ryan, 2008). Neste sentido, a Teoria da Autodeterminação apresenta 3 grandes grupos na motivação de uma pessoa que variam em função da internalização da regulação comportamental, são eles: a) desmotivação; b) motivação extrínseca e c) motivação intrínseca (Leal, Miranda & Carmo, 2013; Rigby & Ryan, 2018). A desmotivação é definida como a inexistência no envolvimento de um comportamento proativo, existindo a desvalorização da atividade que está a ser desenvolvida (Guimarães & Bzuneck, 2008; citado por Leal et al., 2013) ou a percepção de que a realização que está a ocorrer no momento não permite o alcançar dos resultados desejados. Na motivação extrínseca, o indivíduo desenvolve a ação em função de fatores externos, com consequências positivas no comportamento, mas que não demonstra qualquer recompensa intrínseca com a mesma (Wolsink, Hartlog & Belschak, 2018).

A motivação intrínseca, por sua vez, foi definida pelos comportamentos nos quais a pessoa se envolve com o objetivo de se sentir competente e autodeterminada (Deci, 1975; citado por Deci, 1976). Está relacionada com o objetivo e tendência em procurar novos desafios e novidades que estimulam a capacidade de cada pessoa e para o seu próprio bem, sendo impulsionadora do potencial humano, nomeadamente no que toca a inserção social e o desenvolvimento cognitivo. Por outras palavras, o indivíduo realiza e desenvolve a sua atividade pela sua própria vontade, não estando focado no resultado da mesma, mas na

recompensa intrínseca que obtém, sendo que os funcionários com alta motivação intrínseca estão mais envolvidos no seu trabalho e demonstram um maior alcance de objetivos comparativamente aos que estão menos motivados intrinsecamente (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005). O principal postulado da teoria é que os fatores sociais promovem a motivação intrínseca através da satisfação das necessidades ao nível da autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 2000). A autonomia diz respeito a um desejo inerente de volição onde o indivíduo experiencia um sentimento de integração e liberdade psicológica ao realizar uma tarefa. A competência, por sua vez, remete para o desejo de eficácia e de interação com o ambiente (White, 1969; citado por Deci & Ryan, 2000). O relacionamento diz respeito ao desejo de se sentir profundamente conectado com os outros, sentir-se amado e amar. Estas necessidades desempenham um papel fundamental no desenvolvimento, uma vez que os indivíduos se tornam mais ou menos interessados numa atividade, em função do grau que experimentam a satisfação destas necessidades (Deci & Ryan, 2000).

Enquanto que, por um lado, a motivação intrínseca está associada a satisfação no trabalho, compromisso organizacional, saúde psicológica e bem-estar, a falta de motivação intrínseca associa-se a resultados negativos como *turnover* e *burnout* (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni, 2010; Anwar et al., 2018). Além disso, existem evidências que o aumento do nível de *stress* leva à diminuição do nível de motivação dos funcionários (Wani, 2013; Olaniyi, 2013). Sendo o trabalho em *contact center* caracterizado por um uso extensivo de tecnologia e autonomia limitada, é considerado um trabalho com altas exigências, repetitivo e *stressante* (Molino, Emanuel, Zito, Ghislieri, Colombo & Cortese, 2016), características que, de acordo os princípios básicos do modelo JDC (Karasek, 1979) afetam negativamente o bem-estar e, conseqüentemente, a motivação intrínseca dos colaboradores (Wegge et al., 2006; Van Yperen, Wortler & Jonge, 2016).

Desta forma, prevê-se a seguinte hipótese:

H1. *As exigências de trabalho relacionam-se negativamente com a motivação intrínseca do colaborador.*

O papel moderador do Suporte Social

Seguindo a investigação do modelo JDC de Karasek (1979), diversos investigadores consideraram a possibilidade de existirem características organizacionais adicionais que podem moderar os efeitos das altas exigências de trabalho, nomeadamente o suporte social

(Sargent & Terry, 2000). Payne e Fletcher (1983) e Johnson e Hall (1988) foram dos primeiros investigadores a abordar essa componente social, demonstrando que o suporte social no trabalho tem um impacto na tensão laboral, ou seja, colaboradores com um menor nível de suporte social demonstram um maior nível de *stress* no trabalho. Neste sentido e, com o avanço dos estudos sobre este modelo, o modelo JDC foi reconceituado, sendo criada uma terceira vertente intitulada de suporte social (*Job Demand Control-Support*) considerando que esta atua como *buffer*, ajudando a lidar com trabalhos de alta exigência, impedindo ou atenuando os efeitos que advém desta tipologia, reduzindo a força da associação entre a característica da tarefa e os sintomas de desgaste, isto é, quando o *stress* e a tensão no trabalho são baixos, o suporte não é mobilizado, embora possa estar potencialmente disponível. Por outro lado, quando o *stress* aumenta, o suporte é mobilizado na medida em que parece relevante para aliviar esse *stress* (Cohen & Wills, 1985; Sargent & Terry, 2000; LaRocco, House & French, 1980).

O suporte social mais importante para apaziguar o *stress* ocupacional é o apoio recebido das pessoas no local de trabalho. Este é definido como os níveis de suporte e de interação social entre os colegas de trabalho e supervisores e pelo nível em que os colaboradores percebem que a supervisão e a organização se preocupam com o seu bem-estar (Ismail, Coetzee, Du Toit, Rudolph & Joubert, 2013; Lin, 1999; Karasek & Theorell, 1990, citados por Luchman & Gonzáles-Moralez, 2013). O suporte do chefe diz respeito ao grau em que os funcionários percebem que os seus supervisores os reconhecem, preocupam, apoiam e incentivam, sendo um recurso importante para lidar com as exigências do trabalho. Por outro lado, o suporte dos colegas é definido como o apoio de colegas que um funcionário percebe no trabalho, sendo que este pode também ser um forte recurso para diminuir o *stress* no trabalho e aumentar a motivação (Ahmed, Majid & Zin, 2016; Babin & Boles, 1996; McCloskey, 1990). O suporte do supervisor e dos colegas de trabalho apresenta aspetos do capital social dos funcionários no local de trabalho (Nahapiet & Ghoshal, 1998, citado em Luchman & Gonzáles-Moralez, 2013). O capital social é definido como a extensão em que as relações do colaborador dentro do trabalho são uma mais-valia para ele no que toca o acesso a informações, assistência a tarefas ou pura companhia social e embora esse capital social não intervenha com a alteração de tarefas ou o ambiente de trabalho, como por exemplo o controlo de trabalho, os funcionários com esse capital social podem usá-lo em benefício deles, uma vez que este reduz a carga sobre os seus recursos pessoais (Lin, 1999; Luchman & Gonzáles-Moralez, 2013). Quando se está perante um trabalho onde os requisitos da função não estão alinhados com o colaborador e não recebem

um apoio social adequado por parte dos seus colegas e supervisores, será mais difícil realizar o mesmo, tendo um impacto concreto no seu estado emocional, podendo apresentar baixos níveis de motivação intrínseca, devido ao facto de as suas competências no trabalho não estarem adequadas ao mesmo, ou à personalidade e interesses não estarem alinhados com as características do trabalho (Rothmann & Olivier, 2007; Jex & Britt, 2008).

Podemos evidenciar que o papel moderador do suporte social tem recebido muita atenção pela literatura. Por exemplo, o *Job Demand-Resources* (JD-R) fornece evidências para o papel moderador de vários recursos de trabalho (como a autonomia, suporte social, feedback, oportunidades de desenvolvimento profissional) no que toca a várias exigências de trabalho e os seus efeitos. O estudo de Bakker e Demerouti (2017), demonstra que esses recursos de trabalho influenciam a motivação, atenuando os efeitos das altas exigências de trabalho. Da mesma forma, o estudo de Van Yperen et al., em 2016, concluiu que não são apenas as altas exigências, mas a combinação destas com a falta de recursos de trabalho, que prejudicam resultados positivos como a motivação intrínseca no trabalho. No que toca a trabalhos com altos níveis de exigência, autores argumentam que o suporte social no emprego pode ajudar a enfrentar com sucesso as exigências do trabalho, moderando os efeitos prejudiciais desse tipo de trabalho (Johnson, 1986; Karasek & Theorell, 1990; Cohen & Wills, 1985; citados por Van Yperen & Hagedoorn, 2003). O estudo de Sargent e Terry (2000) comprovou também que altos níveis de suporte do supervisor atenuaram os efeitos adversos, no que toca a cargos com altas exigências e, que mesmo em situações em que há autonomia, um trabalho com altas exigências tem um efeito benéfico apenas quando existem altos níveis de suporte social. Apesar de não haver muita atenção empírica sobre o papel do suporte social, na interação entre as exigências do trabalho no que toca à motivação intrínseca, o estudo de Van Yperen e Hagedoorn (2003) descobriu que, à medida que aumentam as exigências de trabalho, é necessário um alto nível de suporte social para aumentar a motivação intrínseca para o trabalho. As suas descobertas sugerem ainda que aumentar o suporte social no trabalho é a maneira mais eficaz de aumentar a motivação intrínseca, independentemente das exigências do trabalho.

Posto isto, podemos postular as seguintes hipóteses:

H2. *O suporte do chefe modera a relação entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca, de tal forma que esta relação negativa é mais forte nas situações de baixo suporte do que nas situações de elevado suporte.*

H3. *O suporte dos colegas modera a relação entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca, de tal forma que esta relação negativa é mais forte nas situações de baixo suporte do que nas situações de elevado suporte.*

Método

Procedimento

Para este trabalho, utilizaram-se variáveis de um estudo de 2019 orientado pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares, que resultou de um protocolo estabelecido entre a Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e uma grande empresa de *contact center* em Portugal, com o objetivo de perceber o bem-estar dos colaboradores. O departamento de Recursos Humanos apresentou o estudo aos trabalhadores da empresa, apelando e solicitando sua participação. Os dados foram recolhidos através de um questionário online e foi garantida a confidencialidade e anonimato das respostas. Para esta dissertação, foram usadas apenas algumas das variáveis do estudo original.

Amostra

A amostra deste estudo é composta por um total 3962 trabalhadores de *contact center*. Quando à caracterização 63,9% são sexo feminino e 36,1% do sexo masculino. No que toca às habilitações literárias 65,5% da amostra tem escolaridade até ao 12º ano e 34,5% tem formação superior ou bacharelato. É possível constatar que 29,2% da amostra trabalha na empresa há mais de 5 anos, 47,3% entre 1 a 5 anos, 4,6% entre 9 a 12 meses, 4% entre 6 e 9 meses, 8,4% entre 3 a 6 meses e 6,5 há menos de 3 meses. No que toca ao estado civil, a maioria dos trabalhadores estão solteiros (56,3%), 35,8% estão casados, 7,4% divorciados e 0,6% viúvos. Quanto ao tipo de trabalho exercido a maioria dos trabalhadores está no *front office* (62,1%) enquanto que os restantes (37,9%) estão a trabalhar em *back office*. A maioria da amostra exerce uma função de assistente/operador de call center (82,2%), os restantes exercem funções ligadas a gestão (e.g. coordenador, supervisor) ou cargos ligados a suporte à operação (e.g. *reporting*, formação, qualidade).

Medidas

Exigências de trabalho

Para medir esta variável foi feito uma adaptação da original escala de Karasek através do *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985). Esta escala é constituída por 7 itens (e.g. “*O meu trabalho exige que trabalhe depressa*”, “*O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente*”), cuja resposta envolve uma escala 5 pontos, que variam entre 1 (*Discordo Totalmente*) e 5 (*Concordo Totalmente*), na qual os participantes devem indicar a sua

concordância com os itens, sendo que quanto mais elevados os valores, mais elevadas as exigências de trabalho. Verificou-se um alto índice de consistência interna de $\alpha = .87$, uma vez que é superior ao limiar de 0.7

Suporte Social (Suporte do Chefe e Suporte dos Colegas)

Para a medição desta variável foi utilizada a Escala de Karasek através do *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985). A variável do suporte do chefe foi medida através de 5 itens (e.g. “O meu supervisor/chefe preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados”, “O meu supervisor/chefe presta atenção às coisas que eu digo”, “O meu supervisor/chefe ajuda na realização do trabalho”). respondidos uma escala de Likert, na qual os participantes classificaram de 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*), sendo que quanto mais próximo de 7, maior o suporte percebido. No que toca ao *alpha de Cronbach* desta variável, verificou-se ser elevado ($\alpha = .88$)

No que toca à variável do suporte dos colegas, foi utilizada a mesma escala de Karasek onde foram analisados 6 itens (e.g. “As pessoas com quem trabalho são competentes na realização do seu trabalho”, “As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim.”, “As pessoas com quem trabalho são simpáticas”, “As pessoas com quem trabalho ajudam na realização do trabalho”). também respondidos numa escala de Likert de 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*), sendo que quanto mais próximo do 7, maior o nível de suporte percebido. O *alpha de Cronbach* mostrou-se bastante adequado, com um valor de 85.

Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca foi medida através de uma versão adaptada para o Português da *Motivation at Work Scale* (MAWS; Gagné et al., 2010). O questionário foi traduzido para o português de acordo com as diretrizes de Brislin (1980). Foram incluídos 4 itens relativos a motivação intrínseca (e.g. “Porque eu gosto deste trabalho”, “Porque eu prefiro este trabalho”, “Porque eu escolhi este trabalho”, “Porque ter este trabalho traz-me realização pessoal”). Foi solicitado aos participantes que indicassem em que grau as afirmações correspondiam aos motivos pelos quais trabalhavam em *contact center*, numa escala de 1 (*Não corresponde de forma alguma*) a 7 (*Corresponde totalmente*). Relativamente ao índice de consistência interna, mostrou-se bastante adequado com um valor de 89.

Procedimento de Análise de dados

Para a realização da análise estatística deste estudo, foi utilizado o programa estatístico IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 25.0 software) e a ferramenta computacional Process (Hayes, 2012). Primeiramente, utilizou-se o SPSS para a caracterização da amostra, com base no gênero, idade, habilitações literárias, tempo de trabalho e posição na empresa. Posteriormente, procedeu-se à análise de correlações entre as variáveis consideradas onde se calcularam os coeficientes de consistência interna (*alphas de Cronbach*). Seguidamente foi realizado o teste de hipóteses através do SPSS e Process, onde foi utilizado o Modelo 2, de forma a analisar a hipótese de moderação do suporte do chefe e do suporte dos colegas, na relação entre as exigências e a motivação intrínseca do colaborador.

Resultados

Análise Descritiva e Correlações

Tabela 1 – Média (M), Desvio-Padrão (DP), Alpha de Cronbach (α) e Correlações de Pearson

| Medidas | M | DP | α | 1 | 2 | 3 | 3 |
|---------------|------|------|----------|---|--------|--------|--------|
| 1. Exigência | 3.51 | .75 | .87 | 1 | -.24** | -.24** | -.23** |
| 2. Intrínseca | 3.74 | 1.38 | .89 | | 1 | .29** | .33** |
| 3. Chefe | 5.35 | 1.28 | .88 | | | 1 | .58** |
| 4. Colegas | 5.04 | 1.12 | .85 | | | | 1 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Através da Tabela 1 é possível observar a média e desvio-padrão das variáveis em estudo. Podemos verificar que os colaboradores sentem alguma exigência de trabalho (M=3.54; DP=.75), visto que o valor se situa acima do valor médio da escala de 1 a 5. Por outro lado, no que toca a motivação intrínseca, os colaboradores demonstram um nível moderadamente baixo (M=3.74; DP=1.38), sendo o valor médio da escala 4. Quanto ao suporte do chefe e dos colegas, os participantes apresentam um nível moderado de suporte do chefe (M=5.35; DP= 1.28) e um nível também moderado de suporte dos colegas (M=5.04; DP=1.12), apresentando uma média superior ao valor médio da escala, o valor 4.

Na tabela 1 é também possível observar que os valores provenientes das Correlações de Pearson (r). Estes mostram uma correlação negativa com intensidades baixas entre a Exigência e a motivação intrínseca (r= -.24; p<.01); a Exigência com o suporte do chefe (r = -.24; p<.01) e a exigência com o suporte dos colegas (r= -.23; p<.01). Além disso, verificou-se uma

correlação positiva entre a motivação intrínseca e o suporte do chefe ($r = .29$; $p < .01$), verificou-se também uma correlação positiva entre a motivação intrínseca e o suporte dos colegas ($r = .33$; $p < .01$) e uma associação positiva entre o suporte do chefe e o suporte dos colegas ($r = .58$; $p < .01$).

Teste de Hipóteses

Para a realização do teste de hipóteses presentes neste estudo, foi utilizado o Modelo 2 do Process (Hayes, 2012), como é possível verificar na Figura 1.

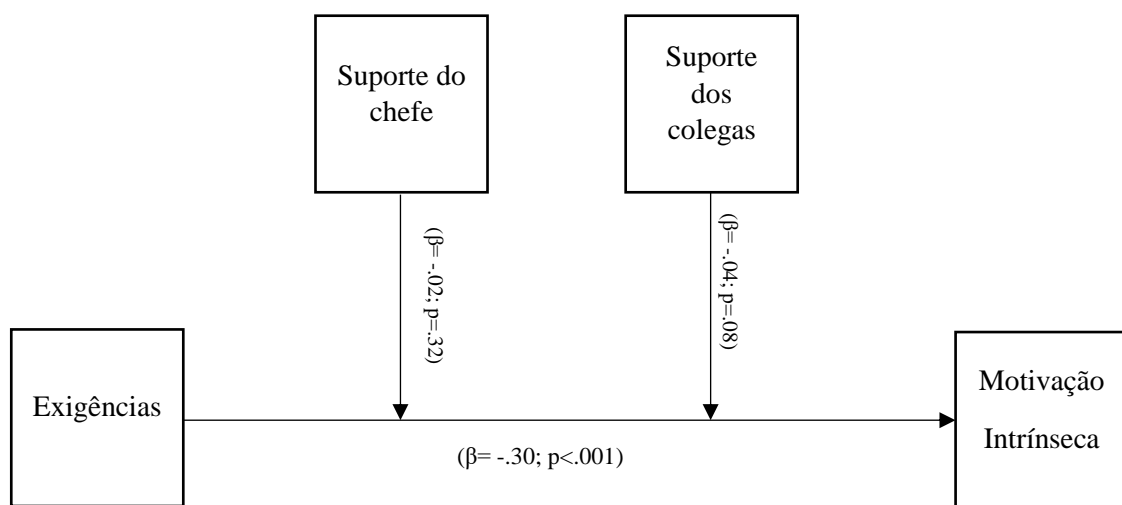


Figura 1. Adaptação do Modelo 2 (Process)

Como é possível verificar na Tabela 2, o modelo ajustado explica 15,21% da variabilidade da motivação intrínseca. Primeiramente, foi testado o efeito direto presente na hipótese 1 que inclui a relação negativa entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca. Como é possível verificar na Tabela 2, a análise das relações entre as exigências e motivação intrínseca demonstra que há uma relação negativa significativa ($\beta = -.30$; $p < .01$), suportando a primeira hipótese. Desta forma, é possível afirmar que quando há um aumento das exigências de trabalho, a motivação intrínseca diminui.

Seguidamente foi testado o modelo de moderação das hipóteses 2 e 3 que tocam aos efeitos de moderação do suporte social do chefe e do suporte dos colegas na relação que se estabelece entre as exigências e a motivação intrínseca.

Os resultados demonstram que o suporte do chefe não modera a relação entre a exigência e a motivação intrínseca, uma vez que a interação não é significativa ($\beta = .02$; $\rho = .32$), não suportando a H2 (*O suporte do supervisor modera a relação entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca, de tal forma que esta relação negativa é mais forte nas situações de baixo suporte do que nas situações de elevado suporte*).

Relativamente à hipótese 3 (*O suporte dos colegas modera a relação entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca, de tal forma que esta relação negativa é mais forte nas situações de baixo suporte do que nas situações de elevado suporte*), também não foi suportada, uma vez que não se verificou uma interação significativa ($\beta = -.04$; $\rho = .08$), sendo possível afirmar que o suporte dos colegas não modera a relação entre a exigência e a motivação intrínseca.

Por outro lado, apesar de não estar incluído nas hipóteses, é possível verificar através da Tabela 2, que o suporte do supervisor está relacionado significativamente e positivamente com a motivação intrínseca ($\beta = .13$; $\rho < .01$) assim como o suporte dos colegas, que também demonstra uma relação positiva e significativa com a motivação intrínseca ($\beta = .28$; $\rho < .01$), o que nos leva a afirmar que à medida que aumenta o suporte do chefe e dos colegas, há um aumento da motivação intrínseca.

Tabela 2. Análise de efeito e moderação das variáveis

| VD: Motivação Intrínseca | R ² Adj | β | t | Sig. |
|--------------------------|--------------------|---------|--------|------|
| Modelo | .1521** | | | |
| Exigência | | -.30 | -10.91 | .00 |
| Chefe | | .13 | 6.70 | .00 |
| Mod 1 | | -.02 | -.97 | .32 |
| Colegas | | .28 | 12.16 | .00 |
| Mod 2 | | -.04 | -1.71 | .08 |

Nota: Mod 1 = Moderação do suporte do chefe na relação entre as exigências e a motivação intrínseca; Mod 2 = Moderação do suporte dos colegas na relação entre as exigências e a motivação intrínseca; ** $p < .01$

Discussão

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca dos colaboradores, tendo em consideração o papel moderador do suporte do chefe e do suporte dos colegas nesta relação, numa amostra de colaboradores de *contact center*. Como esperado, confirmou-se que existe uma relação negativa entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca, demonstrando que quanto mais elevadas as exigências, menor a motivação intrínseca. Por outro lado, o papel de moderação do suporte do chefe e dos colegas nesta relação não se mostrou significativo, sendo que as hipóteses de moderação foram refutadas. No entanto, foi possível verificar uma relação direta positiva entre o suporte do chefe e dos colegas na motivação intrínseca.

Em primeiro lugar, os resultados demonstraram que a relação entre as exigências de trabalho e a motivação intrínseca foram de encontro do previsto, estando de acordo com a literatura e investigações anteriores (e.g. Wegge et al., 2006; Van Yperen, Wortler & De Junge, 2016) que evidenciam que um nível elevado de exigências de trabalho origina respostas negativas, levando a um aumento do *stress* e a uma diminuição do bem-estar psicológico do colaborador e, conseqüentemente, à diminuição da motivação intrínseca (Wani, 2013). Mais especificamente, seria de esperar este resultado, quando a maioria da nossa amostra (82,2%), trabalha como operador, o que significa que há um contacto constante com o cliente, a utilização do mesmo *script*, muita pressão e um baixo nível de autonomia, que como vimos, são características que podem exceder os recursos disponíveis por parte dos colaboradores para lidar com essas exigências (Wegge et al. 2006), levando a um sentimento *stress* no trabalho e diminuindo a percepção de recompensa intrínseca que se obtém.

Em segundo lugar, a previsão de moderação do suporte do chefe e do suporte dos colegas, respetivamente, na relação entre as exigências e a motivação intrínseca, não foi suportada, contestando o que foi postulado pelo modelo *Job Demand Control – Support* de Karasek, que considera que este suporte social atua como *buffer* em trabalhos de alta exigência, atenuando os resultados negativos que advém desta tipologia. Estas descobertas podem ser explicadas por diversos fatores. Apesar dos colegas e supervisor serem percebidos como apoiantes, as atividades em *call center* são tipicamente realizadas a nível individual, sendo que nem os colegas, nem a chefia podem ter capacidade suficiente para diminuir a carga de trabalho sentida pelo colaborador, sendo possível que a presença desse suporte não seja suficiente para atenuar os efeitos negativos dessas exigências. Vimos que a Teoria da Autodeterminação (Deci &

Ryan, 2000) enfatiza que os fatores sociais promovem a motivação intrínseca através da satisfação de três necessidades: a autonomia, a competência e o relacionamento. Sendo o trabalho de *call center* feito de forma isolada, automática, monitorizada, com *scripts* bem-definidos e com horários rígidos para cumprir, podem levar a um baixo nível de autonomia e baixa sensação de competência, duas necessidades fundamentais para explicar a motivação intrínseca.

Saliente-se, no entanto, que apesar de não ter sido observado um efeito significativo de moderação, foi evidenciado um efeito positivo direto entre o suporte do chefe e o suporte dos colegas na motivação intrínseca. Esta relação positiva pode ser explicada pela satisfação da necessidade de relacionamento, já que esta necessidade é satisfeita através de relacionamentos mutuamente satisfatórios (Baumeister & Lery, 1995; Harlow, 1958, citado por Dagenais-Desmarais, Forest, Girouard & Crevier-Braud, 2014) e pode prever positivamente a motivação intrínseca e outras consequências motivacionais positivas (e.g. afeto positivo, concentração). Um supervisor que tenha por hábito cumprimentar os seus funcionários pelo nome todas as manhãs, aumenta o grau em que eles se sentem relacionados com ele, desempenhando um papel importante na satisfação desta necessidade (Forest, Danegais-Demarais, Crevier-Braud, Bergeron & Girouard, 2010, citado por Dagenais-Desmarais et al., 2014). No caso do suporte dos colegas, esta relação direta positiva com a motivação intrínseca vai de encontro ao estudo de McCloskey (1990), que numa amostra de enfermeiros, descobriu que à medida que o apoio dos colegas aumentou, a satisfação e a motivação também aumentaram. No fundo, o suporte do chefe e dos colegas promove um ambiente de trabalho positivo, sendo mais fácil para os funcionários sentirem emoções positivas (Totterdell & Holman, 2003). Como referem Van Yperen e Hagedoorn (2003), aumentar o suporte social no trabalho é a maneira mais eficaz de aumentar a motivação intrínseca, independentemente das exigências do trabalho. Deste modo podemos dizer que a forma mais eficaz de aumentar a motivação intrínseca neste contexto de *contact center* não é só aumentar o suporte do chefe e dos colegas, mas também diminuir as exigências de trabalho. Desta forma, realça-se a importância de implementar estratégias de Recursos Humanos no que toca às características e design de trabalho de *call center*, de forma a diminuir as exigências de trabalho, diminuindo o *stress* que advém destas condições.

Limitações

Fazendo uma análise global, este estudo apresenta limitações que devem ser tomadas em consideração em futuras investigações. Em primeiro lugar cada um dos modelos tem uma

atenção unilateral para o *stress* ou motivação para o trabalho e não leva em consideração os pontos de vista de outros modelos existentes. Em segundo lugar, as variáveis foram calculadas com respostas a questionários e não diretamente observáveis nas pessoas. Ainda que tenha sido garantido o anonimato, este método de recolha de dados está suscetível de um efeito de desejabilidade social, onde os participantes podem enviesar as suas respostas em função da imagem que têm de si mesmos e da imagem que querem passar para os outros relativamente ao seu trabalho. Outra limitação diz respeito à transversalidade deste estudo, uma vez este foi realizado em apenas um momento. Posto isto, seria interessante um estudo longitudinal que permitisse verificar as relações causais entre as variáveis em estudo. Além disso, o estudo foi dirigido a uma amostra de colaboradores portugueses, não permitindo fazer generalizações para outros contextos culturais.

Relativamente à amostra, apesar da maioria estar num cargo de operador, foram também incluídos colaboradores com funções ligadas a gestão (e.g. coordenador, supervisor). Seria interessante realizar estudos em cada um dos cargos separadamente, pois as exigências de cada um deles podem ser diferentes e sentidas de diferentes formas, bem como o suporte do chefe com os colegas, o que pode ter alguma influência nos resultados. Adicionalmente, seria interessante incluir a autonomia de trabalho, uma vez que esta é muito referida na literatura não só no que toca o modelo JDC de Karasek, mas por ser também uma das necessidades da motivação intrínseca presente na Teoria da Autodeterminação.

Implicações

Apesar das limitações supracitadas, a presente dissertação também apresenta implicações importantes no que diz respeito às práticas de Recursos Humanos nas organizações. O objetivo desta dissertação foi trazer um novo contributo ao estudo das exigências e da motivação intrínseca dos colaboradores de *call center*, considerando o papel moderador do suporte do chefe e dos colegas. Apesar de não se ter confirmado essa relação de moderação, o presente estudo contribui do ponto de vista investigativo, uma vez que o papel moderador do suporte social nas exigências de trabalho não tem tido atenção empírica no que toca à explicação da motivação intrínseca (Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Desta forma, este estudo é informativo, no sentido em que agrega conhecimento sobre condições de trabalho que possam comprometer o bem-estar e afetar a motivação dos colaboradores de *call center*, alertando para a importância de avaliar as condições de trabalho a que os colaboradores estão expostos e para a importância de implementar práticas nas organizações, em especial em empresas de *contact*

center, capazes de diminuir as exigências e aumentar a motivação intrínseca, já que o suporte do chefe e dos colegas não se mostrou suficiente para atenuar os efeitos dessa relação.

Em suma, torna-se necessário uma intervenção que vise o *redesign* de trabalho neste tipo de empresas, de forma a diminuir as exigências de trabalho sentidas. Estratégias como implementar o trabalho em grupo, diminuir a monitorização e incluir ferramentas de gestão e avaliação de desempenho recorrentes, podem ajudar a diminuir a carga de trabalho e, por outro lado, satisfazer as necessidades de autonomia, competência e relacionamento, de forma a aumentar a motivação intrínseca.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, U., Majid, A. H. A., & Zin, M. M. (2016). Moderation of meaningful work on the relationship of supervisor support and coworker support with work engagement. *The Journal of Business, Economics, and Environmental Studies (JBEES)*, 6(3), 15-20. DOI: 10.13106/eajbm.2016.vol6.no3.15
- Aizza Anwar, A. W., Shakeel, K., & Hassan, S. S. (2018). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on Employee's retention: A case from call center. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6). DOI: 10.6007/IJARBS/v8-i6/4262
- Babin, B. J., & Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service Provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. DOI: 10.1037/ocp0000056
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(3), 321.
- Dagenais-Desmarais, V., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2014). The importance of need-supportive relationships for motivation and psychological health at work. In *Human motivation and interpersonal relationships* (pp. 263-297). Springer, Dordrecht.
- Deci, E. L. (1976). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 130-145. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90033-7)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York, NR: Plenum*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deery, S., & Kinnie, N. (2002). Call centres and beyond: a thematic evaluation: *Human Resource Management Journal*, 12(4), 3-13. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00074.x
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J. Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 27(4) 279-286. Doi:10.5271/sjweh.615
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. DOI: 10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646. DOI: 10.1177/0013164409355698
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Huws, U. (2009). Working at the interface: call-centre labour in a global economy. *Work organisation, labour and globalisation*, 3(1), 1-8. DOI: 10.13169/workorgalablog.3.1.0001
- Ismail, H. A. K., Coetzee, N., Du Toit, P., Rudolph, E. C., & Joubert, Y. T. (2003). Towards gaining a competitive advantage: the relationship between burnout, job satisfaction, social support and mindfulness. *Journal of Contemporary Management*, 10(1), 448-464. Retirado de <https://hdl.handle.net/10520/EJC145808>
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342. DOI: 10.2105/ajph.78.10.1336

- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308. DOI: 10.2307/2392498
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French Jr, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of health and Social Behavior*, 21(3), 202-218. DOI: 10.2307/2136616
- Leal, E. A., Miranda, G. J., & Carmo, C. R. S. (2013). Teoria da autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(62), 162-173.
- Luchman, J.N. & Gonzáles-Morales, M.G. (2013). Demands, control, and support. A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37-52. DOI: 10.1037/a0030541
- McCloskey, J. C. (1990). Two requirements for job contentment: Autonomy and social integration. *The Journal of Nursing Scholarship*, 22(3), 140-143. DOI: 10.1111/j.1547-5069.1990.tb00196.x
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2016). Inbound call centers and emotional dissonance in the job demands-resources model. *Frontiers in psychology*, 7, 1133. Retirado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01133>
- Norling, P. (2001). Call centre companies and new patterns of organization. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 155-168.
- Olaniyi, A. A. (2013). Effects of job stress and motivation on performance of employees in Hotel Industry (*Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland*).
- Parker, S., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939.
- Payne, R., & Fletcher, B. C. (1983). Job demands, supports, and constraints as predictors of psychological strain among schoolteachers. *Journal of Vocational Behavior*, 22(2), 136-147. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90023-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90023-4)
- Pierre, X., & Tremblay, D. G. (2011). Levels of involvement and retention of agents in call centres: Improving well-being of employees for better socioeconomic performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), 53-71.

- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. DOI: 10.1177/1523422318756954
- Rothmann, S., & Olivier, A. L. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International journal of management reviews*, 10(3), 195-219. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.99241.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. DOI:10.1006/ceps.1999.1020, retirado de <http://www.idealibrary.com>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-76.
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245-261. DOI: 10.1080/02678370010025568
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial relations journal*, 30(2), 101-117. DOI: 10.1111/1468-2338.00113
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J., & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, employment and society*, 16(1), 133-150. DOI: 10.1177/09500170222119281
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 8(1), 55-76. DOI: 10.1037/1076-8998.8.1.55
- Van der Doef, M. & Maes, S. (1999). The job demand control (support) model and psychological wellbeing: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13: 28-114.

- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486-1504. DOI: 10.1177/0149206310368998
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Van Yperen, N. W., Wortler, B., & De Jonge, K.M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179-184
- Wallace, C. M., Eagleson, G., & Waldersee, R. (2000). The sacrificial HR strategy in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 174-185.
- Wani, S. K. (2013). Job stress and its impact on employee motivation: a study of a select commercial bank. *International journal of business and management invention*, 2(3), 13-18.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83. DOI: 10.1080/02678370600655553
- Wolsink, I., Den Hartdog, D., & Belschak, F. (2018). Distraction. The problem with extrinsic motivation and proactive creativity. (*Unpublished dissertation*). University of Amsterdam, Faculty of Economics and Business, Department of leadership and management.
- Zito, M., Emanuel, F., Molino., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PloS one*, 13(2), e0192126. Retirado de <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>