

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**“STRESS NOS CONTACT CENTERS, UM RESULTADO
INEVITÁVEL?”**

Diogo Miguel Gonçalves

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS, DO
TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2022

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**“STRESS NOS CONTACT CENTERS, UM RESULTADO
INEVITÁVEL?”**

Diogo Miguel Gonçalves

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS, DO
TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2022

“Don’t grow up, it’s a trap!”

Peter Pan

“Hakuna Matata”

The Lion King

“Welcome to the real world. It sucks. You’re gonna love it.”

Friends

“There is a lot of beauty in ordinary things.”

The Office

Agradecimentos

A toda a equipa da DHM, um muito obrigado por todo o apoio e carinho demonstrado;

À malta do sushi, por todas as aventuras. Vamos voltar...

Aos mikro compadres fofoqueiros, por tornarem os WOWs melhores;

Ao conguito, por ser um exemplo constante;

Aos 7 anões gigantes, aos 8 afilhados dos bosques, à patrulha pata e aos dodots, por estarem sempre cheios de fome e sono;

Aos da reciclagem: campónia, atrasada e padrinho desaparecido, por todas as histórias que temos para contar;

Às manas, por todos os momentos vividos durante a faculdade;

A vida é feita de laranjas;

À malta dos coffee breaks, por quebrarem a rotina;

Aos manos camelo, manso e, em especial, ao mano chumbo, por estarem sempre lá;

Que venham mais Boaventuras;

À malta organizada, a melhor grupeta de trabalhos;

À Maria Cassandra, por toda a alegria e energia contagiante;

À minha família, que de uma forma ou outra tornou isto possível;

Aos invejosos dos poetas da António Aleixo, por me acolherem na vossa casa enquanto não estava nos hotéis de cinco estrelas!

E, por fim, um grande obrigado à Professora Doutora Maria José Chambel, minha orientadora, por acreditar em mim e por toda a disponibilidade e paciência que teve comigo ao longo deste caminho. Sem a sua ajuda, nada disto seria possível!

A todos vocês, obrigado!

Índice

RESUMO	1
ABSTRACT	1
2. INTRODUÇÃO	3
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
3.1 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	4
3.2 APOIO SOCIAL	5
3.3 PRÁTICAS RH	6
3.3.1 <i>Recrutamento & Seleção</i>	6
3.3.2 <i>Processo de Acolhimento e Integração</i>	7
3.3.3 <i>Formação</i>	8
3.3.4 <i>Remuneração & Recompensas</i>	8
3.3.5 <i>Avaliação de Desempenho</i>	9
3.4 CONFLITO TRABALHO-VIDA PESSOAL	10
3.5 ATITUDES & BEM-ESTAR NO TRABALHO	11
3.5.1 <i>Compromisso Organizacional</i>	11
3.5.2 <i>Engagement</i>	12
3.5.3 <i>Burnout</i>	12
3.6. BEM-ESTAR GERAL	13
4. MÉTODO	14
4.1. PROCEDIMENTO E AMOSTRA	14
4.2. MEDIDAS	15
5. ANÁLISE DE DADOS	17
6. RESULTADOS	18
7. DISCUSSÃO	22
7.1 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES FUTURAS	26
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

Resumo

Apesar de contribuírem para a redução de custos das organizações e para a qualidade do atendimento ao cliente, os *Contact Centers* (CC's) têm um impacto negativo no *stress* e no bem-estar dos colaboradores. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo clarificar se as características inerentes do trabalho de um CC são inevitáveis ou se as mesmas dependem quer das funções desempenhadas, quer das características organizacionais. Para tal, foram analisadas as respostas de 1440 participantes que trabalham em 15 organizações, sendo estes divididos conforme a sua ocupação profissional (*back-office* e *front-office*). Para os trabalhadores de *back-office*, verificou-se uma quantidade significativa e relevante de variância (ICC > .05) nas subescalas referentes às características do trabalho (excesso de trabalho, autonomia, apoio da chefia e dos colegas), às práticas de RH (recrutamento, integração, formação, recompensas e avaliação do desempenho), ao conflito trabalho-vida - dimensão *stress*, às atitudes e bem-estar no trabalho (compromisso afetivo, *engagement* e cinismo) e ao bem-estar geral (dimensão *stress*). Para os colaboradores de *front-office*, também foi possível observar uma quantidade significativa e relevante de variância nas subescalas que analisam as características do trabalho (excesso de trabalho e autonomia), o apoio social (apoio dos colegas), as práticas RH (recrutamento, integração, formação, recompensas e avaliação do desempenho), o conflito trabalho-vida (dimensão tempo e *stress*), as atitudes e bem-estar no trabalho (compromisso afetivo e cinismo) e o bem-estar geral (dimensão *stress*). Desta forma, é possível concluir que, apesar de conseguirmos identificar alguns aspetos transversais nos CC's, a maioria das características inerentes do trabalho dependem, principalmente, das características da função e/ou da organização. Assim, os resultados mostram que, através de uma intervenção estruturada e planeada a nível organizacional, é possível promover o bem-estar dos trabalhadores e, desta forma, contribuir para a construção de um contexto de trabalho mais saudável.

Palavras-Chave: Características do Trabalho, Apoio Social, Práticas RH, Conflito Trabalho-Vida, Bem-Estar no Trabalho, Bem-Estar Geral

Abstract

Despite contributing to the reduction of organizations costs and to improve the quality of customer service, Contact Centers have a negative impact on the stress and well-being of employees. Therefore, the main purpose of the present study is to clarify whether the inherent characteristics of a CC's work are inevitable or whether they depend on either the functions

performed or the organizational characteristics. So, the responses of 1440 participants working in 15 different organizations were analyzed, divided according to their professional occupation (Back-Office and Front-Office). First, we compared the two professional groups, and there were no statistically significant differences in the scales analyzed (work characteristics, social support, HR practices, work-life conflict, attitudes & well-being at work and general well-being). Next, we compared the 15 organizations for each professional group, separately.

For back-office workers, there was a significant and relevant amount of variance ($ICC > .05$) in the subscales referring to the work characteristics (overwork and autonomy), to social support (leadership support and colleagues support), HR practices (recruitment, integration, training, rewards and performance evaluation), work-life conflict (stress dimension), attitudes and well-being at work (affective commitment, engagement and cynicism) and general well-being (dimension stress). For front-office employees, it was also possible to observe a significant and relevant amount of variance in the subscales that analyze the work characteristics (overwork and autonomy), social support (colleagues support), HR practices (recruitment, integration, training, rewards and performance evaluation), work-life conflict (time and stress dimension), attitudes and well-being at work (affective commitment and cynicism) and general well-being (stress dimension). Thus, it is possible to conclude that, although we are able to identify some transversal aspects in the CC's, most of the inherent characteristics of the work depend mainly on the function and/or organizational characteristics. Hence, the results show that, through a structured and planned intervention at the organizational level, it is possible to promote the well-being of workers and, just like that, to contribute to the construction of a healthier work context.

Key words: Work characteristics, social support, HR practices, Work-life conflict, Well-being at work, General well-being.

2. Introdução

As mudanças a nível político, social, tecnológico e económico trazem consigo novos paradigmas e desafios no mundo organizacional, sendo crucial que as organizações se adaptem de forma a permanecerem competitivas no mercado. Surgem, neste contexto, os *Contact Centers* - uma indústria com um elevado índice de crescimento, seja este a nível internacional como nacional (Chambel & Castanheira, 2012). Os CC's tornaram-se na primeira e principal forma de contacto e interação com os clientes (Bakker, et al., 2003; Holman, 2003), onde a comunicação passa a ser feita através de vários canais (i.e. email, chamada), verificando-se uma redução de custos das organizações e uma melhoria no serviço de atendimento ao cliente (Banks & Roodt, 2011). Neste sentido, os CC's oferecem vários serviços, que vão desde a resolução de problemas e reclamações, ao fornecimento de informações adicionais (Lywood, et al., 2009) sendo, deste modo, uma forma de fidelizar os clientes (Dean, 2002), uma vez que existe uma maior aproximação entre estes e a organização (Khan & Du, 2014), na medida em que não existem barreiras geográficas e estão disponíveis a qualquer hora do dia (Holman, 2005).

Segundo a Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC), existem mais de 80.000 colaboradores em Portugal. No entanto, apesar de os CC's contribuírem para um serviço personalizado e de melhor qualidade no atendimento ao cliente, sabe-se ainda que os mesmos estão associados, por natureza, a elevadas taxas de *turnover*, *stress*, absentismo e *burnout* (Holman, et al., 2002). Estas consequências são o resultado de uma função monótona e repetitiva, sendo comparada com uma forma moderna de Taylorismo (Zapf, et al., 2003), onde os trabalhadores têm um baixo nível de autonomia sobre o seu trabalho e sobre as suas tarefas (Miller & Hendrickse, 2016), que não são complexas nem desafiantes (Deery & Kinnie, 2004). Esta simplificação do trabalho resulta da sua divisão estrutural onde, na maior parte dos casos, um colaborador desempenha apenas funções de *front-office* (atendimento de chamadas) ou de *back-office* (tarefas administrativas). À falta de recompensas junta-se uma remuneração salarial reduzida e uma elevada carga de trabalho que pode refletir-se num impacto negativo no *stress* e bem-estar dos colaboradores (Bordoli, 2004). Podemos ainda salientar que, apesar do uso de guiões com instruções detalhadas que estruturam e organizam a intervenção do agente (Deery, et al., 2002) permitir uma elevada monitorização por parte da organização, exige aos colaboradores, por outro lado, um controlo e regulação total das suas emoções (Castanheira & Chambel, 2010).

No entanto, algumas investigações mostraram que podem ser desenvolvidas práticas de Recursos Humanos (Batt & Appelbaum, 1995; Castanheira & Chambel, 2010; Frenkel, et al., 1998; Holman, 2002) que, aliadas à criação de relações positivas com a chefia e com os colegas

(Luchman & González-Morales, 2013) podem atenuar estes efeitos negativos no *stress* e bem-estar dos colaboradores.

Neste estudo, quisemos investigar em que medida funções diferentes de um CC - *back-office* e *front-office* diferem quer no contexto psicossocial do trabalho, quer nos níveis de *stress* e bem-estar sentidos pelos trabalhadores. Uma vez que existe uma elevada divisão estrutural do trabalho, analisámos ainda em que medida o bem-estar dos funcionários de CC, nestas duas funções, dependia das características organizacionais. Para tal, estudámos os colaboradores de uma amostra total de 15 empresas de CC's, tornando possível estimar a proporção das condições do contexto psicossocial do trabalho, do *stress* e do bem-estar que era atribuível às características da organização. Deste modo, o presente estudo tem como objetivo clarificar se as características inerentes do trabalho de um CC são inevitáveis ou se as mesmas dependem quer das funções desempenhadas (i.e. *back-office* e *front-office*) quer das características organizacionais (i.e. práticas de recursos humanos, características do trabalho, suporte social, relação trabalho-vida pessoal, entre outros).

Desta forma, contribuímos para a construção de um contexto de trabalho mais saudável, numa área que se encontra em constante crescimento.

3. Enquadramento Teórico

3.1 Características do trabalho

O modelo JD-C (*Job Demands-Control*, Karasek, 1979) destaca as exigências e o controlo (i.e. autonomia) como características do trabalho capazes de explicar o *stress* e o bem-estar dos colaboradores, ocorrendo as situações de *stress* quando o trabalho é caracterizado por elevadas exigências e baixo controlo (de Lange, Taris, Kompier, 2003; Karasek, 1979; Kain & Jex, 2010).

Estudos anteriores mostram que os CC's são associados a elevadas exigências emocionais e quantitativas (Zapf, et al., 2003). Relativamente às exigências emocionais, estas resultam do elevado controlo e regulação emocional que os operadores de CC's necessitam de ter para estabelecer e desenvolver relações positivas com os clientes (Castanheira & Chambel, 2010; Holman, 2005). Já as exigências quantitativas dizem respeito à forma como os colaboradores são constantemente monitorizados e avaliados. A avaliação em CC's baseia-se, maioritariamente, em critérios quantitativos, que consideram vários aspetos como a quantidade de chamadas, a duração das mesmas e ainda o número de chamadas que estão em espera (Deery & Kinnie, 2003). Desta forma, o excesso de trabalho - fruto da pressão dos sistemas de RH para cumprirem as metas estabelecidas *à priori* pela organização (Sprigg & Jackson, 2006), a

constante monitorização (Smith, et al., 1992) e a regulação emocional (Castanheira & Chambel, 2010) tornam o trabalho em CC's muito exigente.

No que diz respeito à autonomia, sabe-se, à partida, que os trabalhadores de CC's têm baixo controlo e pouca independência no planeamento e organização das tarefas que executam (Richard & Oldham, 1976; Holman, 2005; Miller & Hendrickse, 2016): além dos colaboradores não controlarem quando e com quem falam, estes são obrigados a utilizar guiões que organizam e estruturam a sua intervenção (Deery, et al., 2002).

Assim, e utilizando o modelo das características do trabalho de Karasek (1979), podemos prever que os CC's sejam contextos com elevadas exigências e baixo controlo (i.e. autonomia) (Bakker, et al., 2003; Holman, 2002; Zapf et al., 2003). Contudo, consideramos que os trabalhadores de *back-office*, devido à sua natureza, poderão apresentar níveis inferiores de exigências e superiores de controlo uma vez que estes, por desempenharem funções administrativas, têm um maior controlo sobre as suas tarefas e não estão tão expostos nem às exigências emocionais, nem à monitorização e standardização. Por outro lado, queremos perceber se estas características são idênticas entre todas as empresas, ou se podem existir diferenças a nível das tarefas desempenhadas ou ao nível da sua gestão.

3.2 Apoio Social

Se, por um lado, o modelo de Karasek (1979) defende que o *stress* resulta de um trabalho exigente em que o colaborador tem pouco controlo, mais tarde, surge o modelo JD-C(S) (*Job Demands-Control-Support*, Karasek & Theorell, 1990), no qual o apoio social é identificado como uma terceira dimensão que pode influenciar o *stress* no trabalho. Neste sentido, o apoio social tem sido apontado como uma das formas de mitigar o *stress* e reduzir os efeitos negativos das situações de elevadas exigências e baixo controlo (Deery, et al., 2002; Duke, Goodman & Treadwat, 2009; Dwyer & Fox, 2006; Lambert, et al., 2010). Isto acontece porque as relações e interações sociais no trabalho servem como recursos para combater as exigências da função (Leiter & Maslach, 1988), uma vez que os colaboradores ficam capacitados com a informação necessária e com diferentes estratégias de *coping* que podem utilizar no seu dia-a-dia (Luchman & Gonzalez-Morales, 2013). Contudo, o apoio social não constitui apenas um reforço dos recursos dos colaboradores, uma vez que permite também a criação de uma identidade coletiva (Luchman & Gonzalez-Morales, 2013) refletindo-se, positivamente, no bem-estar dos trabalhadores (Eisenberger, et al., 2001; Totterdell & Holman, 2003).

Uma vez que os colaboradores que têm acesso a mais recursos são os que estão mais aptos a responder eficazmente às exigências que podem surgir (Bakker, et al., 2003; Choi, et

al., 2012), podemos prever que os trabalhadores dos CC's que promovem uma cultura de apoio social terão mais recursos disponíveis para combater as exigências da função apresentando, por consequência, um maior bem-estar e níveis inferiores de *stress*.

3.3 Práticas RH

Tal como o apoio social, as práticas RH adotadas pela organização podem contribuir para a promoção do bem-estar dos colaboradores (Batt & Appelbaum, 1995). Isto acontece porque a percepção que os trabalhadores têm sobre as características do trabalho (i.e. exigências, controlo) é influenciada pelas práticas de RH implementadas (Castanheira & Chambel, 2010), podendo resultar num aumento ou diminuição dos níveis de *stress* (Karasek & Theorell, 1990). São vários os modelos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que não se focam apenas na *performance* dos colaboradores (Boxall, et al., 2016), destacando-se o Modelo HIM (*High Involvement Management*), que salienta a importância de capacitar os empregados, através de poder, informação, conhecimento e recompensas (Lawler, 1986), garantindo tanto o seu desempenho como também o seu bem-estar (Boxall & Macky, 2009).

O desafio da GRH nos CC's reside em conciliar práticas RH de controlo - com o objetivo de estandardizar o trabalho, com práticas RH compatíveis com o modelo HIM - com o objetivo de diminuir o *stress* dos colaboradores (Boxall & Macky, 2014; Mackie, et al., 2001). Deste modo, torna-se importante estudar várias práticas RH e analisar o impacto das mesmas no bem-estar dos colaboradores (Van de Voorde, et al., 2012; Wright & Boswell, 2002). Para esse efeito, considerámos o processo de recrutamento e seleção; o processo de acolhimento e integração; as oportunidades de formação; as recompensas e o processo de avaliação de desempenho como medidas RH que podem influenciar diretamente os níveis de *stress* sentidos pelos trabalhadores.

3.3.1 Recrutamento & Seleção

Uma das formas de contribuir para o bem-estar dos colaboradores passa pelo recrutamento das pessoas com o perfil adequado à função e à organização (Armstrong & Taylor, 2017; Rynes & Cable, 2003). Assim, torna-se importante investir no processo de recrutamento e seleção, uma vez que a qualidade deste pode influenciar a qualidade do trabalho, das relações interpessoais dos colaboradores e ainda dos serviços prestados pela organização (Chatman, 1991; Meglino, et al., 2000). Para atrair, identificar e escolher quais os candidatos com um perfil adequado (Armstrong & Taylor, 2014; Taylor & Collins, 2000) deve ser realizada, *à priori*, uma análise de funções, definir quais as competências necessárias para a realização da

mesma e, por fim, determinar quais os critérios de seleção (Breaugh & Starke, 2000; Rego et al., 2018).

No contexto dos CC's, e uma vez que os colaboradores desempenham tarefas pouco desafiantes, monótonas e repetitivas, o foco do recrutamento não deve incidir na procura de trabalhadores altamente especializados, mas sim na identificação de indivíduos com *soft skills* dando, portanto, ênfase às competências comportamentais/sociais e não técnicas (Thompson, et al., 2001). Por outro lado, Chapman e Webster (2006) destacam ainda o papel fundamental do recrutador neste contexto, uma vez que este pode influenciar positivamente a percepção que os colaboradores têm a nível das características da organização e do trabalho.

Segundo Holman, Chissick e Totterdell (2002), os CC's estão associados a elevadas taxas de *turnover* devido ao *stress* sentido pelos colaboradores. Neste sentido, o processo de recrutamento pode ser uma estratégia RH utilizada pelos CC's para combater o *stress* (e o *turnover*) e promover ainda o bem-estar dos colaboradores: além de estar responsável por recrutar as pessoas com o perfil adequado à função e à organização (facilitando a sua integração), o recrutamento contribui também para o ajustamento de expectativas e comportamentos dos trabalhadores, clarificando o seu papel na organização (Robinson, 1996).

3.3.2 Processo de Acolhimento e Integração

O primeiro dia de trabalho de um novo colaborador é, normalmente, conotado por elevados níveis de incerteza, ansiedade e *stress* que afetam não só o próprio, como também a organização que o vai acolher. Contudo, é aqui que o processo de acolhimento e integração entra, uma vez que este reduz os níveis de *stress* sentidos dos novos colaboradores proporcionando-lhes, deste modo, uma experiência positiva desde o início da sua contratação (Krasman, 2015; Rollag, et al., 2005).

Assim, tal como o recrutamento, o processo de acolhimento e integração pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores (Meyer & Maltin, 2010). Este, por um lado, permite a criação e o desenvolvimento de relações fortes e positivas entre os trabalhadores e a organização, facilitando a partilha de informação, a comunicação interna e a coesão da equipa (Van Steenberghe & Ellemers, 2009). Por outro, acelera a adaptação do novo colaborador, uma vez que estimula a aquisição de conhecimentos sobre a cultura, os valores e as metas organizacionais (Anthony, et al., 1993) promovendo, desta forma, o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos e adequados face ao trabalho (Imran, et al., 2015).

É possível verificar, deste modo, que é fundamental investir nos processos de acolhimento e integração nos CC's: além de reduzir a ansiedade e o *stress* sentido pelos novos

trabalhadores nos primeiros dias, promove a sua adaptação à função e à organização. Este apoio adicional contribui ainda para a criação de relações laborais positivas que, posteriormente, se vão transformar em recursos para combater as exigências da função, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores (Bakker et al., 2003; Totterdell & Holman, 2003).

3.3.3 Formação

Tal como o processo de acolhimento e integração, a formação está associada à redução do *stress* e ao aumento do bem-estar dos colaboradores (Grawitch, et al., 2006). Além de promover o desenvolvimento pessoal (Noe, et al., 2014), a formação contribui ainda para o desenvolvimento de recursos pessoais dos trabalhadores (i.e. autocontrolo) (Peterson, et al., 2011). Assim, através de um conjunto de experiências de aprendizagem devidamente planeadas (Rego et al., 2018), os indivíduos adquirem novos conhecimentos e competências técnicas que podem facilitar a execução das suas tarefas. Deste modo, e utilizando o modelo JD-R, a formação contribui para o aumento dos recursos dos trabalhadores e, em contrapartida, para a diminuição das exigências da função (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2001).

Devido à elevada rotatividade que se pode observar nos CC's, parece existir uma fraca aposta na formação contínua dos seus colaboradores. Contudo, Wood, Holman e Stride (2006) defendem que a formação pode ser uma estratégia utilizada pela GRH para atenuar o *stress*, uma vez que a partilha de conhecimentos e estratégias permite a capacitação dos colaboradores, deixando-os mais aptos a responder às exigências da função. Por fim, a formação contribui ainda para a perceção dos indivíduos de apoio social por parte da organização, estando, deste modo, associado a um maior bem-estar dos colaboradores (Rhoades & Eisenberger, 2002).

3.3.4 Remuneração & Recompensas

Batt (2002) identificou a remuneração por incentivo como uma das práticas RH compatíveis com o modelo HIM que valoriza, de igual forma, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Boxall & Macky, 2009). O objetivo passa, então, por alinhar os interesses da organização com os interesses de todos os trabalhadores que a integram (Gerhart & Rynes, 2003). Deste modo, a remuneração inclui não só, a componente salarial, como também outro tipo de benefícios (i.e. seguro de saúde).

Segundo Aziri (2011), a remuneração por incentivo contribui para a satisfação no trabalho e para o bem-estar dos colaboradores, uma vez sentem que o seu esforço é compensado (Deci, et al, 2017). Contudo, Gilbreath e Harris (2002) afirmam que este sistema de remuneração pode ter um efeito negativo nos colaboradores, principalmente a nível das relações

interpessoais (Bloom, 1999). Isto acontece porque as recompensas são individuais, fazendo com que existam discrepâncias entre o que cada colaborador recebe. Estas desigualdades podem levar a um aumento da competitividade dos trabalhadores fazendo diminuir, por consequência, o apoio social (Munkes & Diehl, 2003).

São vários os CC's que adotam este tipo de sistema de remuneração, ou seja, que atribuem uma componente variável do salário a todos os trabalhadores que cumprem os objetivos e as metas estabelecidas *à priori*. Mas, se por um lado, este modelo contribui para o bem-estar dos colaboradores é preciso analisar, por outro, até que ponto poderá prejudicar as relações interpessoais no trabalho, uma vez que se sabe que, à partida, poderá verificar-se uma diminuição dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, um aumento do *stress*.

3.3.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho consiste no processo de monitorização contínua dos comportamentos e da *performance* dos trabalhadores (Fletcher, 2015), que permite fazer uma avaliação sobre o seu grau de eficácia ao exercer a sua função (Ployhart, 2006).

Segundo Smith, Carayon e Sanders (1992), os colaboradores de CC's estão sujeitos a uma elevada monitorização. A constante monitorização pode ser observada nos critérios quantitativos e qualitativos pelos quais os trabalhadores são avaliados: estes incluem não só a satisfação do cliente, como também o número de chamadas realizadas, a duração das mesmas e ainda o número de chamadas em espera (Banks & Roodt, 2011; De Ruyter, et al., 2001; Deery & Kinnie, 2003; Holman, et al., 2002). Estas práticas garantem a standardização do trabalho, mas podem ter um impacto negativo no bem-estar dos colaboradores (Holman, 2002; Holman et al., 2002). Aliás, segundo Deery, Iverson e Walsh (2002) e Kampkötter (2017), a elevada monitorização está associada, por vários motivos, ao aumento dos níveis de *stress* dos trabalhadores. Em primeiro lugar, o *stress* pode resultar de elevadas exigências que resultam um conflito de papel (Isalmi, et al., 2018), uma vez que os colaboradores têm de estabelecer uma relação positiva com os clientes, mas, por outro lado, são obrigados também a cumprir critérios quantitativos (i.e., quantidade e velocidade das chamadas), levando à intensificação do trabalho (Holman, 2005). Ademais, poderá existir ainda uma pressão adicional em cumprir as metas estabelecidas *à priori* dado que, na maior parte dos CC's se utiliza um sistema de remuneração por incentivo (Alder, 1998). Em segundo, a elevada monitorização diminui a autonomia dos trabalhadores, uma vez que estes são obrigados a seguir guiões que estruturam e organizam a sua interação (Taylor & Bain, 1999). Por fim, além da intensificação da quantidade de trabalho e da diminuição da autonomia, a constante monitorização implica ainda

uma elevada regulação emocional dos colaboradores, uma vez que o seu desempenho é também avaliado através da satisfação dos clientes (Castanheira & Chambel, 2010; Duke et al., 2009). Os trabalhadores estão, deste modo, a gastar os poucos recursos que têm para combater o *stress* extra que sentem por estarem a ser observados, em vez de investirem os mesmos na prestação de um serviço de qualidade (Holman, 2004).

No entanto, Grant e Higgins (1989) defendem que a avaliação de desempenho pode ter um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores. Para estes autores, a monitorização pode ser uma forma de identificar as necessidades de formação promovendo, desta forma, o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos dos trabalhadores, a qual, como referimos anteriormente, está associada à redução dos níveis de *stress* (Bakker & Demerouti, 2014; Stanton, 2000).

Neste sentido, os efeitos da monitorização e o seu impacto no bem-estar dos trabalhadores vai depender da forma como os dados provenientes da avaliação do desempenho são utilizados. Caso se verifique uma elevada e constante monitorização, esta pode ser considerada como um antecedente de *stress* no trabalho (Aiello & Kolb, 1995; Karasek & Theorell, 1990), uma vez que está associada a elevadas exigências quantitativas, a uma maior dissonância emocional e, em contrapartida, a baixos níveis de autonomia (Sprigg & Jackson, 2006). Desta forma, consideramos que os trabalhadores que desempenham funções administrativas, comparativamente aos que estão no serviço de atendimento ao cliente, poderão apresentar níveis de *stress* inferiores uma vez que não estão expostos aos efeitos negativos da elevada monitorização.

3.4 Conflito trabalho-vida pessoal

Para compreender as atitudes, comportamentos e bem-estar dos trabalhadores, não basta apenas analisar o contexto laboral (i.e. Sousa, et al., 2018), uma vez que o indivíduo desempenha vários papéis na sua vida (Greenhaus & Beutell, 1985) que podem condicionar o seu desempenho e bem-estar no trabalho (Greenhaus & Powell, 2006). Segundo a teoria do conflito de papéis (Kahn, et al., 1964), a quantidade de recursos do indivíduo é finita e diminui consoante os papéis que o próprio desempenha. Assim, e partindo da hipótese de escassez de recursos (i.e., tempo, energia), o conflito de papéis surge quando as exigências de cada um dos domínios são incompatíveis e o indivíduo é obrigado a escolher onde quer aplicar os seus recursos (Voydanoff, 2004). Segundo Hobfoll (2002) os indivíduos estão, por natureza, numa constante procura em obter e manter recursos para assegurar o seu bem-estar. Contudo, o tempo

é um recurso finito: o conflito surge quando o tempo gasto num domínio da vida do indivíduo prejudica a sua participação noutro domínio (Kahn, et al., 1964).

Além do tempo, Greenhaus e Beutell (1985) identificaram o *stress* relacionado com o trabalho como outra dimensão importante que influencia o conflito de papéis. Tal acontece quando existe uma discrepância entre as exigências do domínio em que o indivíduo participa, e os recursos a que o próprio tem acesso (Soltani, et al., 2013). Assim, a pressão sentida em cumprir com o seu papel irá provocar o conflito de papéis: o *stress* sentido num domínio do indivíduo vai esgotar a energia do próprio, afetando o seu bem-estar num outro domínio (Dewe, et al., 2010).

As características do trabalho em CC's estão associados a elevados níveis de *stress*, prejudicando a participação dos colaboradores noutros domínios. Esperamos, deste modo, que exista um maior conflito trabalho-vida nos operadores que desempenham funções *front-office*, uma vez que estes devem apresentar um maior nível de *stress*. Isto acontece porque, ao interagirem com os clientes estão, por um lado, sujeitos a elevadas exigências emocionais e quantitativas e, por outro, têm pouco controlo sobre a sua intervenção.

3.5 Atitudes & Bem-Estar no Trabalho

3.5.1 Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional é um estado psicológico que caracteriza o nível de identificação do trabalhador com a organização e os seus objetivos (Monday, et al., 1979). Como atitude, o compromisso organizacional reflete um vínculo pelo qual o trabalhador está ligado à organização (O'Reilly & Chatman, 1986) onde, segundo Meyer e Allen (1991), este pode ser representado de diferentes formas (i.e. afetivo, normativo e de continuidade), que condicionam o comportamento dos colaboradores. O compromisso afetivo está negativamente associado ao *stress* (Meyer, et al., 1993) porque os colaboradores desenvolvem uma relação emocional positiva com a organização e consideram que os objetivos da organização são compatíveis com os seus (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Meyer & Herscovitch, 2001), existindo uma diminuição na ambiguidade do seu papel (Meyer, et al., 2002) que potencia o seu bem-estar (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

Sabe-se, à partida, que os trabalhadores dos CC's estão associados a elevados níveis de *stress* e, deste modo, o compromisso afetivo pode ser utilizado como um recurso (Geraldes, et al., 2019) para combater o *stress* (Kobasa, 1982; Lazarus & Folkman, 1984). Os estudos de Schmidt (2007) concluíram que, face às características do trabalho de CC's, os trabalhadores

que tinham uma ligação emocional com a organização mostravam níveis de *burnout* inferiores aos restantes.

3.5.2 Engagement

O *engagement* é um estado psicológico estável e persistente que reflete o bem-estar e a motivação dos colaboradores no trabalho (Schaufeli, et al., 2002). Para Kahn (1990), o *engagement* está associado à expressão física, cognitiva e emocional dos trabalhadores onde, segundo Schaufeli e Bakker (2004), podemos considerar o seu nível de energia, caracterizado pelo esforço e persistência face a dificuldades (vigor); o seu entusiasmo, orgulho e inspiração (dedicação) e ainda, o prazer intrínseco e concentração associado ao desempenho da sua função (absorção). Deste modo, é possível constatar que uma força de trabalho com um elevado *engagement* pode constituir uma vantagem competitiva (Breevaart, et al., 2015), uma vez que esta variável está positivamente associada à satisfação no trabalho (Christian, et al., 2011), ao bem-estar geral (Breevaart et al., 2015) e, conseqüentemente, negativamente relacionada com o *stress* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Contudo, e recorrendo ao modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), vários estudos observaram que o *engagement* depende dos recursos (aspetos sociais, físicos ou organizacionais) que o indivíduo obtém e utiliza no contexto de trabalho (Salanova et al., 2005; Salanova & Schaufeli, 2008). Desta forma, a organização deve assegurar os recursos necessários a todos os colaboradores, de modo a promover a satisfação intrínseca dos mesmos e potenciar o seu bem-estar.

3.5.3 Burnout

Segundo Maslach e Leiter (2016), o *burnout* constitui uma forma de identificar o *stress* no contexto laboral, uma vez que não se verifica um ajuste entre o colaborador e a função/organização. Este pode ser operacionalizado como uma resposta prolongada a *stressores* emocionais e interpessoais no trabalho, podendo ser analisada através de duas dimensões *core*: a exaustão e o cinismo (Schaufeli et al., 2002). A exaustão refere-se aos sentimentos de cansaço extremo, sobrecarga emocional e à falta de energia e de recursos emocionais para desempenharem o seu trabalho. O cinismo consiste na adoção de atitudes negativas, frias e distantes face ao trabalho (Maslach, 1993).

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) identificaram alguns fatores de risco do *burnout* entre os quais o excesso de trabalho, a ausência de controlo e as fracas recompensas. Desta forma, o baixo controlo, a elevada carga de trabalho e a remuneração salarial reduzida

contribuem para a presença do *burnout* nos CC's (Mellor, et al., 2015). Utilizando o modelo JD-C, Castanheira e Chambel (2010) referem que podem manifestar-se nos colaboradores sentimentos de exaustão quando o aumento das exigências (tanto a nível emocional como quantitativo) (Bakker et al., 2003) não é proporcional ao aumento dos recursos.

Por fim, é importante referir que vários estudos demonstraram que o *burnout* está negativamente associado à satisfação e ao bem-estar dos trabalhadores e positivamente relacionado com o *stress* (Das, 2012 citado em Rod & Ashill, 2013; Maslach & Leiter, 2008). Desta forma, o desafio das organizações passa pela adoção de medidas que contribuam para a diminuição do *burnout*.

3.6. Bem-estar geral

Segundo Johnson, Cooper e Cartwright (2005), existe uma relação entre a satisfação no trabalho o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores. Deste modo, torna-se importante analisar dimensões como o *job design*, a monitorização do trabalho, o apoio social e as práticas RH adotadas pela organização no contexto de CC's, uma vez que estas podem explicar e prever a satisfação e o bem-estar geral dos colaboradores (Deery & Kinnie, 2003; Holman, 2002).

Considerando o *job design* e o modelo das características do trabalho (Richard & Oldham, 1976), podemos verificar que o trabalho em CC's é monótono, exigente e que os colaboradores têm um baixo nível de autonomia. Neste sentido, o baixo controlo, as exigências da função e a pouca diversidade de tarefas têm um impacto negativo na satisfação dos trabalhadores e estão ainda associados a elevados níveis de *stress* (Deery, et al., 2002). A elevada monitorização é outra característica típica dos CC's, uma vez que esta permite a avaliação do desempenho dos colaboradores e assegurar que os parâmetros definidos pela organização estão a ser cumpridos. Contudo, se a monitorização estiver associada a um sistema punitivo - e não como parte de uma estratégia de desenvolvimento dos colaboradores (Stanton, 2000), tem um impacto negativo no bem-estar (Holman, 2005).

Apesar de existir pouca flexibilidade ao nível da monitorização e do *job design* nos CC's, vários estudos referem que a solução pode passar pelas práticas RH adotadas pela organização (Guest, 2017; Holman, 2005; Pecceiet al., 2013) e ainda pela promoção do apoio social, uma vez que podem mitigar os efeitos do *stress* (Baard, et al., 2004; Danna & Griffin, 1999; Lambert, et al., 2010). O mesmo acontece nas organizações que implementam medidas que fomentam o equilíbrio do Trabalho-Vida, uma vez que aumentam a satisfação dos

colaboradores e, conseqüentemente, contribuem para o seu bem-estar (Greenhaus & Powell, 2006).

4. Método

4.1. Procedimento e Amostra

A recolha dos dados para o presente estudo realizou-se no âmbito de um projeto de investigação a cargo da Professora Doutora Maria José Chambel, com a finalidade de identificar e diagnosticar riscos psicossociais no trabalho em contexto de CC's. Para tal, os RH dos vários CC's enviaram um comunicado aos seus colaboradores, notificando-os dos objetivos do estudo e apelando à sua participação. Neste sentido, e recorrendo à plataforma *SurveyMonkey*, foi disponibilizado um *link* que direcionava para um questionário *online*. Por fim, foi dito aos colaboradores que a sua participação tinha um cariz voluntário, confidencial e anónimo.

A amostra obtida corresponde a um total de 2232 trabalhadores de 15 empresas de CC's diferentes, representando mais de 70% do número de trabalhadores em cada empresa. No entanto, por falta de respostas a algumas escalas avaliadas, apenas foram considerados para o estudo 1440 participantes. A amostra é constituída, maioritariamente, por participantes do género feminino (907 = 63%); uma percentagem significativa dos colaboradores tem entre 26 e 35 anos (46.1%) sendo que a média de idades é de 32.31 anos. Mais de metade dos inquiridos desempenha funções de *front-office* (787 = 54.7%) e tem uma carga horária entre 35h-40h semanais (1130 = 78.5%). A nível das habilitações, 494 (34.3%) participantes concluíram o secundário e cerca de 328 (22.8%) frequentam a universidade e 399 (27.7%) são licenciados. Por fim, relativamente à antiguidade na organização, 495 (34.4%) estão na empresa há menos de 1 ano; 547 (38%) entre 1 e 5 anos e 398 (27.6%) há mais de 5 anos. Através do Gráfico 1, é possível observar a distribuição dos participantes nas diferentes 15 organizações analisadas.

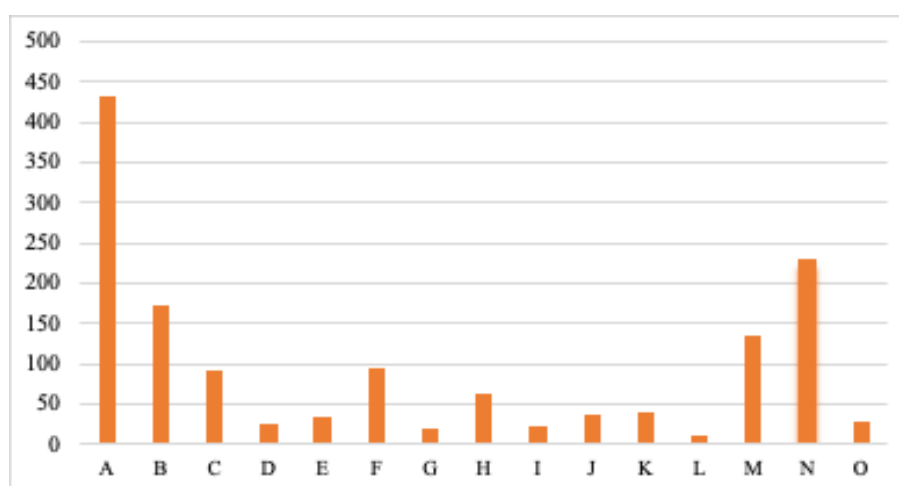


Gráfico 1. Distribuição dos participantes pelas Organizações.

4.2. Medidas

Características do Trabalho. O excesso de trabalho e a autonomia foram medidas através do *Job Content Questionnaire (JCQ)*; Karasek et al., 1998), sendo que a versão portuguesa deste instrumento já tinha sido utilizada em estudos anteriores (i.e. Carvalho & Chambel, 2014). Assim, os participantes responderam, utilizando uma escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*) a um questionário composto por 7 itens que analisavam o excesso de trabalho (i.e. “*Tenho demasiado trabalho para fazer*”) e por 4 itens referentes ao nível de autonomia que tinham no trabalho (i.e. “*Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho*”). Assim, pontuações altas nestas duas escalas indicam, respetivamente, elevadas exigências quantitativas e elevada autonomia. As duas escalas apresentam um bom índice de consistência interna, uma vez que o α de Cronbach foi sempre superior a .7 (Nunnally, 1978): .88 e .88 para o excesso de trabalho e .84 e .85 para a autonomia, para trabalhadores de *front-office* (FO) e *back-office* (BO), respectivamente. O JCQ foi ainda utilizado para medir o apoio social (Karasek et al., 1998) através de 5 itens que analisavam o apoio da chefia (i.e. “*O meu supervisor preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores*”) e de 6 itens referentes ao apoio dos colegas (i.e. “*As pessoas com quem trabalho ajudam na realização do trabalho*”). Os participantes avaliaram o grau com que concordavam com cada afirmação através de uma escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*). Os índices de consistência interna para trabalhadores de FO e BO foram, respetivamente, de .88 e .89 para o apoio da chefia e de .86 e .87 para o apoio dos colegas. Pontuações elevadas correspondiam a um elevado nível do apoio da chefia e do apoio dos colegas.

Práticas de recursos humanos. Para analisar as práticas de recursos humanos, recorreu-se a uma adaptação da escala utilizada por Chambel, Castanheira e Sobral (2016), baseadas nas escalas de Lepak & Snell (2002), Slattery, Selvarajan e Anderson (2006), Takeuchi, Lepak e Wang (2007) e Chambel e Castanheira (2012). O questionário é composto por um total de 22 itens que analisam as várias práticas de recursos humanos adotados pela organização e os participantes tinham de responder através de uma escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*). O processo de acolhimento e integração era composto por 4 itens (i.e. “*Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia*”) e o α de Cronbach foi de .83 para os trabalhadores de FO e de .81 para os de BO. O recrutamento foi também medido através de 4 itens (i.e. “*Quando fui recrutado por esta empresa foram analisados os meus conhecimentos específicos*”), apresentando o α de Cronbach

de .80 e de .83 para FO e BO, respectivamente. A formação foi analisada através de 5 itens (i.e. “*Com a formação /experiência que tenho recebido posso facilmente mudar de função dentro desta empresa*”), tendo um α de Cronbach de .91 para FO e de .90 para BO. A avaliação de desempenho foi medida através de 4 itens (i.e. “*Os critérios de avaliação de desempenho são claros nesta empresa*”), sendo o α de Cronbach de .88 para FO e de .91 para BO. Por último, a remuneração foi analisada através de 5 itens (i.e. “*Nesta empresa os critérios de atribuição da parte variável do salário são claros*”), possuindo um α de Cronbach de .88 e de .90 para trabalhadores que desempenham funções de FO e BO, respectivamente. Pontuações elevadas nesta escala indicam que os colaboradores têm uma percepção mais positiva das práticas RH implementadas.

Conflito trabalho-vida pessoal. O conflito trabalho-vida pessoal foi medido através da versão portuguesa da escala de Keeney, Boyd e Sinha (2013), utilizada por Chambel, Carvalho e Cesário (2017). Esta considera 8 domínios relacionados com o trabalho: saúde, família, gestão doméstica, amizade, educação, relacionamento amoroso, lazer e envolvimento na comunidade. Contudo, este último domínio não foi considerado para o presente estudo uma vez que as pessoas, em Portugal, não têm um elevado e sistemático envolvimento em atividades comunitárias (Chambel et al., 2017). A interferência do trabalho na vida pessoal pode verificar-se em duas dimensões distintas, podendo estas ocorrer a nível do tempo (i.e. “*O trabalho retira-me tempo que eu gostaria de estar com a minha família*”) ou da pressão (i.e. “*Devido a todas as pressões do trabalho, às vezes estou muito stressado para me envolver em atividades em família*”). Cada uma delas foi medida através de 7 itens e os participantes tinham que avaliar o grau com o qual concordavam com cada afirmação através de uma escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*). Relativamente ao índice de consistência interna, o α de Cronbach para o tempo foi de .93 para trabalhadores de FO e BO e o α de Cronbach para a pressão foi de .94 e .95 para FO e BO, respectivamente.

Compromisso organizacional afetivo. O compromisso organizacional afetivo foi medido através da versão portuguesa da escala de Meyer, Allen e Smith (1993), utilizada no estudo de Chambel e Castanheira (2012). A escala é composta por 6 itens (i.e. “*Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim*”) e foi medida através de uma escala de *Likert* de 1 (*Discordo totalmente*) a 7 (*Concordo totalmente*). Esta escala apresenta ainda um bom índice de consistência interna, uma vez que o α de Cronbach foi de .88 para os trabalhadores de FO e .90 os colaboradores de BO.

Bem-estar no trabalho. O bem-estar no trabalho foi medido através dos níveis de *engagement* e *burnout* dos trabalhadores. Para analisar o *engagement*, recorreu-se à versão portuguesa da escala de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), utilizada por Chambel e colaboradores (2016), composta por 3 itens que medem o vigor (i.e. “*No meu trabalho sinto-me cheio de energia*”); por 3 itens referentes à dedicação (i.e. “*Estou entusiasmado com o meu trabalho*”) e por 3 itens relativos à absorção (i.e. “*Estou imerso no meu trabalho*”). As respostas dos participantes foram medidas através de uma escala de *Likert* de 1 (*Nunca*) a 7 (*Todos os dias*) e pontuações altas indicam elevados níveis de *engagement*. Considerando as funções de FO e BO, o α de Cronbach para o vigor é de .89 e .91 respetivamente, para a dedicação é de .89 para ambos e para a absorção é de .74 e .79. O *burnout* foi medido através da versão portuguesa da escala de Maslach, Jackson e Leiter (1996), utilizada por Chambel e Castanheira (2010). Esta escala é composta 5 itens que analisam a exaustão no trabalho (i.e. “*Sinto-me esgotado pelo meu trabalho*”) e por 5 itens relativos ao cinismo (i.e. “*Perdi entusiasmo pelo trabalho*”), ambas medidas através de uma escala de *Likert* de 1 (*Nunca*) a 7 (*Todos os dias*). Tal como acontece com o *engagement*, pontuações elevadas indicam elevados níveis de *burnout*. Para a exaustão, o α de Cronbach é de .92 para trabalhadores de FO e BO, enquanto para o cinismo, o α de Cronbach é, respetivamente, de .85 e .84.

Bem-estar geral. O bem-estar geral foi medido através de uma versão adaptada do *General Health Questionnaire* (GHQ-12; Goldberg & Williams, 1998). Este questionário é composto por 12 itens (i.e. “*Tem-se sentido triste e deprimido?*”) e os participantes respondiam utilizando uma escala de *Likert* de 1 (*De modo algum*) a 4 (*Muito mais que o habitual*). A escala foi subdividida em duas dimensões, de forma a analisar o *stress* dos colaboradores e o bem-estar dos mesmos, não em contexto profissional, mas a nível geral. Relativamente à consistência interna, o α de Cronbach não apresentou diferenças nos grupos profissionais, sendo de .84 na subescala de *stress* e .87 na subescala que mede o bem-estar.

5. Análise de Dados

A análise de dados foi realizada através do programa estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 25.0).

Para caracterizar a amostra, procedeu-se a uma análise descritiva de variáveis como o sexo, idade, função, habilitações, carga horária, antiguidade e empresa dos participantes inquiridos. De seguida, foi realizada uma análise descritiva dos instrumentos utilizados, que permitiu calcular as principais medidas de tendência central e de dispersão de cada variável

estudada. Realizou-se o Teste T de *Student* para verificar se as médias dos dois grupos profissionais são estatisticamente diferentes. Foi ainda calculado o alfa de *Cronbach* de cada escala para analisar o índice de consistência interna dos itens analisados.

Por último, foi calculado o coeficiente de correlação intraclasse (ICC), para avaliar a quantidade de variação nas respostas a nível individual para cada escala que pode ser explicada pela variabilidade entre as 15 organizações:

$$ICC = (msb - ms_w) / [msb + ((ng - 1) * ms_w)]$$

Segundo Bliese (2000), o *msb* corresponde ao quadrado da média entre grupo, o *ms_w* é o quadrado da média no grupo e o *ng* é o tamanho médio do grupo. Para tal, foi feita uma ANOVA para cada escala nas diferentes funções (*front-office* e *back-office*) para obtermos o valor do *msb* e do *ms_w*. De acordo com Bliese (2000), valores de ICC superiores a .05 são relevantes para agregar dados de nível individual a um nível organizacional e valores superiores a .20 são considerados elevados para o mesmo efeito. Neste sentido, é possível identificar quais as características da organização que influenciam o contexto psicossocial do trabalho, do *stress* e do bem-estar dos colaboradores.

6. Resultados

Através da Tabela 1 é possível observar a média (M) e o desvio-padrão (DP) das variáveis na amostra em estudo e, recorrendo ao Teste T de *Student*, observar ainda a comparação de médias entre os grupos de *back-office* e *front-office*. Desta comparação foi possível verificar que os trabalhadores destes dois grupos têm uma perceção semelhante em vários aspetos considerados, mostrando que estes são independentes da função. Desta forma, foi possível observar que os trabalhadores de ambos os grupos têm uma perceção moderadamente elevada sobre o excesso de trabalho e sentem que existe um apoio moderado tanto da parte da chefia como dos colegas. No que concerne às práticas RH, os trabalhadores têm uma perceção ligeiramente positiva dos processos de integração e de recrutamento, bem como da formação e avaliação praticada pela organização. Os colaboradores mostram um fraco compromisso afetivo com a organização, um relativamente baixo *engagement* com o seu trabalho, um relativamente elevado cinismo no exercício da sua atividade profissional e um fraco bem-estar geral. No entanto, foi possível observar algumas diferenças significativas entre os dois grupos. Os trabalhadores de *front-office* apresentam valores mais baixos na perceção de autonomia, superiores nas escalas que medem as recompensas, o conflito trabalho-vida pessoal

(dimensão stress) e a exaustão, mas mais baixos para o *stress* geral. Deste modo, e apesar das condições serem semelhantes, os resultados parecem indicar que as funções de *front-office* ou *back-office* influenciam a percepção de algumas características do trabalho e do seu contexto e, conseqüentemente, do seu bem-estar.

Tabela 1

Média, Desvio-Padrão e Teste T de Student das Variáveis em Estudo, conforme Ocupação

	<i>Back-Office</i>		<i>Front-Office</i>		Teste T	
	Média	DP	Média	DP	t*	P
Características do Trabalho						
Excesso Trabalho	3.5	.82	3.55	.81	- 1.05	.29
Autonomia	2.98	.98	2.68	.95	5.93	.00
Apoio Social						
Apoio da Chefia	5.02	1.46	5.07	1.4	- .72	.46
Apoio dos Colegas	5.02	1.24	5.05	1.15	- .61**	.55
Práticas RH						
Recrutamento	5.13	1.37	5.17	1.25	- .45**	.65
Integração	5.34	1.27	5.47	1.21	- 1.98	.48
Formação	4.71	1.44	4.64	1.46	.96	.34
Recompensas	3.6	1.64	3.97	1.59	- 4.36	.00
Avaliação Desempenho	4.69	1.67	4.73	1.55	- .54**	.59
Conflito Trabalho-Vida						
Tempo	3.24	1.03	3.33	1.01	- 1.53	.13
Stress	3.24	1.08	3.42	1.06	- 3.14	.00
Atitudes e Bem-Estar no Trabalho						
Compromisso Afetivo	4.26	1.56	4.34	1.47	- .94	.35
<i>Engagement</i>	4.39	1.63	4.28	1.57	1.30	.19

Exaustão	3.99	1.74	4.25	1.69	- 2.79	.01
Cinismo	3.09	1.64	3.19	1.65	- 1.12	.27
Bem-Estar Geral						
<i>Stress</i>	2.9	.76	2.81	.76	2.14	.03
Bem-Estar	2.34	.6	2.34	.59	- .08	.94

* O valor de t foi calculado através da diferença das médias entre BO e FO (BO-FO).

** Segundo o Teste de Levene, considerou-se variâncias iguais não assumidas.

É possível observar através da Tabela 2 os valores do Coeficiente de Correlação Intraclasse (ICC) das variáveis analisadas neste estudo, permitindo verificar a proporção da variância que é explicada pela organização para cada grupo profissional. Ao nível dos colaboradores de *back-office*, podemos observar que algumas características do trabalho (excesso de trabalho, autonomia, apoio da chefia e dos colegas), do contexto de trabalho (recrutamento, integração, formação, avaliação de desempenho, recompensas e conflito trabalho-vida profissional – dimensão *stress*) e do bem-estar (compromisso afetivo, *engagement*, cinismo e bem-estar geral – dimensão *stress*), apresentam diferenças significativas entre as várias organizações (valores de ICC $\geq .05$). Assim, estas dimensões são dependentes da organização, indicando o trabalho de *back-office* pode variar conforme a empresa em que os colaboradores estão inseridos. Por outro lado, a exaustão, o conflito trabalho-vida pessoal (dimensão tempo) e o bem-estar geral parecem ser transversais a todas as organizações, uma vez que não apresentam diferenças significativas de variância (valores de ICC $< .05$).

Relativamente à função de *front-office*, podemos verificar que existem diferenças significativas de variância nas características do trabalho (excesso de trabalho, autonomia, apoio dos colegas), no contexto de trabalho (recrutamento, integração, formação, avaliação de desempenho, recompensas e conflito trabalho-vida profissional – dimensão *stress* e tempo) e o bem-estar (compromisso afetivo, cinismo e bem-estar geral – dimensão *stress*). No entanto, o mesmo não acontece no apoio da chefia, no *engagement*, na exaustão e no bem-estar geral, uma vez que não se observa diferenças significativas de variância sendo, portanto, transversais a todas as organizações.

Deste modo, podemos concluir que os sentimentos de exaustão e de bem-estar geral nos trabalhadores CC parecem ser independentes da função e transversais a todas as organizações. Por outro lado, as restantes características do trabalho dependem ou da função, ou das características organizacionais.

Tabela 2

Coefficiente de Correlação Intraclasse das Variáveis em Estudo, por Ocupação

	<i>Back-Office</i>		<i>Front-Office</i>	
	ICC	P	ICC	P
Características do Trabalho				
Excesso Trabalho	.06	<.001	.11	<.001
Autonomia	.06	<.001	.08	<.001
Apoio Social				
Apoio da Chefia	.09	<.001	.04	<.001
Apoio dos Colegas	.05	<.001	.06	<.001
Práticas RH				
Recrutamento	.05	<.001	.06	<.001
Integração	.07	<.001	.08	<.001
Formação	.06	<.001	.10	<.001
Recompensas	.05	<.001	.09	<.001
Avaliação Desempenho	.10	<.001	.05	<.001
Conflito Trabalho-Vida				
Tempo	.03	.002	.07	<.001
Stress	.06	<.001	.07	<.001
Atitudes e Bem-Estar no Trabalho				
Compromisso Afetivo	.10	<.001	.11	<.001
<i>Engagement</i>	.06	<.001	.03	.001
Exaustão	.04	<.001	.04	<.001
Cinismo	.05	<.001	.08	<.001
Bem-Estar Geral				
<i>Stress</i>	.05	<.001	.07	<.001

Nota: Os valores p resultam da ANOVA realizada para calcular os quadrados da média entre grupo e da média no grupo.

7. Discussão

Com este estudo tivemos como objetivo clarificar se as características inerentes do trabalho de um CC são inevitáveis ou se as mesmas dependem quer das funções desempenhadas, quer das características organizacionais. Conseguimos observar diferenças significativas entre os dois grupos funcionais: os trabalhadores de *front-office* parecem ter uma perceção mais negativa relativamente à autonomia, uma maior perceção de conflito trabalho-vida pessoal (dimensão stress), apresentando, conseqüentemente, piores níveis de exaustão. Por outro lado, ao compararmos os resultados de quinze empresas diferentes, verificamos que as características do trabalho, do seu contexto e dos níveis de *stress* e bem-estar dos trabalhadores, apresentaram diferenças significativas, indicando-nos que estas características não são inevitáveis nos CC, mas estão dependentes da gestão realizada pela empresa.

Relativamente às características do trabalho, observámos - como esperado, que o contexto de CC, independentemente do tipo de função, se caracteriza por elevadas exigências e baixo controlo, resultando em níveis elevados de *stress* e baixo bem-estar (de Lange, et al., 2003; Kain & Jex, 2010; Karasek, 1989; Smith, et al., 1992). No entanto, e tal como esperado, verificou-se que os trabalhadores de *front-office* tinham menos autonomia, comparativamente aos colaboradores de *back-office*, suportando o pressuposto que a utilização de *scripts* que organizam e estruturam a realização das chamadas no caso das funções de *front-office* (Deery, et al., 2002) tem repercussões negativas no controlo relativo ao planeamento e organização das tarefas que executam (Richard & Oldham, 1976; Holman, 2005; Miller & Hendrickse, 2016). Também de acordo com o esperado e na comparação entre os profissionais destes dois grupos, observámos ainda que os trabalhadores de *front-office* apresentavam um maior nível de *stress* (Dewe, et al., 2010), nomeadamente exaustão, a qual, por sua vez e em consonância com a teoria do conflito de papéis (Kahn, et al., 1964), se repercutiu numa perceção mais elevada de conflito trabalho-família (dimensão *stress*).

Por outro lado e de um modo inovador, conseguimos mostrar que as características *stressantes* (elevadas exigências e baixo controlo, Karasek, 1989) não eram inevitáveis no contexto dos CC's, sugerindo os nossos dados que existe uma variabilidade entre as empresas e para as duas funções, *back-office* e *front-office*, mostrando que é possível, através de um *redesign* da função, diminuir o excesso de trabalho e aumentar a autonomia dos colaboradores. De facto, os dados deste estudo parecem mostrar que é possível mitigar os efeitos do *stress* e

melhorar o bem-estar dos colaboradores (Bakker, et al., 2003; de Lange, et al., 2003; Karasek, 1979), diminuindo as exigências quantitativas que estão associadas à monitorização e avaliação de desempenho (Deery & Kinnie, 2003; Smith, et al., 1992) e aumentando a autonomia dos colaboradores, dando-lhes alguma liberdade no planeamento e organização das tarefas que executam (Holman, 2005; Miller & Hendrickse, 2016).

Relativamente ao apoio social da chefia, neste estudo observa-se uma semelhança entre todas as empresas para os trabalhadores com a função *front-office*, parecendo revelar que a necessidade de monitorização e avaliação do serviço ao cliente poderá favorecer a standardização da função de supervisão entre as diferentes organizações. Sabendo-se, que o apoio social aumenta o número de recursos disponíveis, fundamentais para lidar com as situações de elevadas exigências (Bakker & Demerouti, 2007), destaca-se a necessidade de promover esta capacidade de suporte social por parte das chefias no contexto de CC's (Deery, et al., 2002).

Por sua vez, no que se refere às práticas RH analisadas, podemos observar que estas são dependentes da organização. Se considerarmos que estas práticas são fundamentais para explicar os resultados obtidos no contexto de CC (Batt, 2002; Holman, 2005), mas também a perceção das características do próprio trabalho (Castanheira & Chambel, 2010), então reforça-se a necessidade de apostar em processos de recrutamento e seleção adequados e adaptados à função (Thompson, et al., 2001), de investir em programas de acolhimento e integração que permitam a criação de relações interpessoais positivas entre os trabalhadores (Van Steenbergen & Ellemers, 2009), de proporcionar uma formação específica e planeada por forma a aumentar os recursos dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2014), de adotar um modelo de remuneração compatível com o modelo HIM (Batt, 2002) e de utilizar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de diagnóstico que tenha como foco e objetivo a identificação de aspetos a melhorar (Grant & Higgins, 1989).

Considerando o conflito trabalho-vida pessoal, podemos verificar que a dimensão *stress* é dependente da organização sendo, por essa razão, uma variável evitável. Este facto indica que não se observa em todas as organizações uma discrepância entre as exigências do domínio em que o indivíduo participa e os recursos a que o próprio tem acesso (Soltani, et al., 2013). Neste sentido, e apesar dos colaboradores terem uma perceção relativamente neutra do conflito trabalho-vida pessoal, as organizações devem adotar medidas de forma a promover o equilíbrio entre estes dois domínios (Kahn, et al., 1964).

A nível das atitudes no trabalho, podemos observar que o compromisso organizacional afetivo é dependente da organização, registando-se uma quantidade significativa de variância

nos dois grupos profissionais. O compromisso organizacional reflete o vínculo pelo qual o trabalhador está ligado à organização (O'Reilly & Chatman, 1986), podendo este ser utilizado como uma ferramenta para combater o *stress* dos colaboradores (Meyer, et al., 1993). Sendo esta atitude positiva dependente do contexto organizacional, nomeadamente das práticas de gestão de recursos humanos disponibilizadas nesse contexto (Boxall & Macky, 2014), e tendo nós observado que a perceção dessas práticas diferia entre as organizações, esta diferença no nível desta atitude era também esperada. No entanto, e uma vez que os dados sugerem que os participantes têm, em termos médios, uma perceção neutra em relação ao compromisso afetivo, torna-se imperativo apostar no desenvolvimento de uma relação emocional positiva entre os trabalhadores e as organizações (Meyer, et al., 1993), por forma a promover o seu bem-estar (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

No que se refere ao bem-estar no trabalho, observamos em relação ao *burnout* diferenças nas duas dimensões *core* desta síndrome de *stress* crónico no trabalho: a exaustão parece ser transversal e independente da organização e das funções de *back-office* ou *front-office*; o cinismo, pelo contrário, parece ser dependente da organização para ambas as funções, *back-office* ou *front-office*. Esta diferença poderá justificar-se tendo em atenção a evolução da síndrome de *burnout* pressuposta pela teoria da Conservação de Recursos (COR, Hobfoll & Shirom, 1993, 2000). De acordo com esta teoria, os indivíduos fazem um elevado investimento de recursos, no sentido de dar resposta às exigências excessivas que sentem no decorrer da sua atividade profissional, resultando no sentimento de elevada exaustão que caracteriza uma situação de *stress*. Assim poderíamos dizer que trabalhar num CC seria uma situação com elevadas exigências, que favorecia o aparecimento do *stress* (i.e. exaustão) porque os trabalhadores tenderiam a sentir perda de recursos, ameaça da perda de recursos ou a investir recursos para fazer face a essas exigências. Contudo, e de forma a tentar lidar com estas mesmas exigências, os indivíduos utilizam estratégias de *coping*, as quais poderão ou não desencadear respostas de distanciamento, isto é, cinismo. Se o contexto não disponibilizar recursos que permitam proteger os indivíduos dessa perda ou dessa ameaça de perda, eles tenderão a despende mais energia e, conseqüentemente, no sentido de se protegerem, tenderão a adotar uma atitude de distanciamento que se traduz em cinismo, característico da síndrome de *burnout*. No entanto, se o contexto disponibilizar recursos (e.g. controlo, suporte social, práticas de recursos humanos que respondem às necessidades dos trabalhadores) esta situação de *stress* poderá não transformar numa situação de *burnout*, porque os indivíduos não necessitam de adotar esta estratégia de distanciamento (i.e. cinismo) para lidar com essas situações de perda ou de ameaça de perda de recursos.

No que se refere ao *work engagement*, podemos observar que este estado psicológico positivo parece depender da organização para os trabalhadores com função de *back-office*, mas é transversal e independente da organização para a função *front-office*. Considerando que o *work engagement* está, sobretudo, dependente dos recursos de que o trabalhador dispõe para fazer face à realização do seu trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), o que parece ocorrer é que no caso das funções de *back-office* parecem existir situações de mais ou menos recursos que ocasionariam mais ou menos *engagement*, enquanto nas funções de *front-office*, as diferenças de recursos não parecem ser suficientes para se repercutir em diferenças neste indicador de bem-estar no trabalho. Em concreto e de acordo com os resultados obtidos, observa-se que o apoio do chefe também era um recurso que parecia não ter diferença entre organizações para os trabalhadores com funções de *front-office*. Tendo este recurso um papel motivacional extrínseco por ser instrumental na aquisição dos objetivos do trabalho, mas também intrínseco por permitir satisfazer a necessidade psicológica básica de relacionamento (Schaufeli & Taris, 2014), poderá ter um papel central no desenvolvimento do *engagement* destes trabalhadores.

Por fim, e analisando o bem-estar geral, é possível verificar que o *stress* é dependente da organização e para ambas as funções, *back-office* e *front-office*. Este resultado mostra que as organizações podem implementar diversas estratégias capazes de mitigar o *stress* dos colaboradores. Ademais, e de acordo com a literatura de *burnout* (e.g., Melamed, et al., 2006) e o *energetic or health impairment process* proposto pelo modelo JD-R (Schaufeli & Bakker, 2004), o *burnout* leva a diferentes problemas de saúde fora do contexto de trabalho. Como referimos anteriormente, apesar dos níveis de exaustão (i.e. *stress*) serem transversais às diferentes organizações, já a sua associação ao cinismo (i.e. *burnout*) estava dependente da organização, podendo por isso os níveis de *stress* fora do contexto de trabalho, estarem também dependentes da organização.

Concluindo, este estudo parece apoiar a ideia que trabalhar num CC implica sentir *stress* na realização do trabalho, porque os níveis de exaustão parecem ser independentes da função de *back-office* ou de *front-office* e da organização onde se trabalha. No entanto, o desenvolvimento de *burnout* (i.e. cinismo) e de mal-estar geral não parece ser inevitável porque depende da organização onde a função é desempenhada. Aliás, as características do trabalho, o apoio dos colegas, as práticas RH, o conflito trabalho-vida pessoal (na dimensão do *stress*) e o compromisso organizacional afetivo, parecem depender também da organização. Desta forma, é possível referir que, através de uma intervenção estruturada e planeada a nível organizacional, podemos promover um contexto de trabalho mais saudável que permita assegurar o bem-estar dos trabalhadores.

7.1 Limitações e Implicações Futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, o método utilizado para a recolha de dados pode ter enviesado os resultados, uma vez que este foi feito através de um questionário de carácter autoavaliativo, que foi divulgado internamente pelo departamento de RH de cada organização. Assim, e apesar do anonimato das respostas, estas podem conter algum nível de desejabilidade social. Em segundo lugar, como se trata de um estudo transversal, os dados remetem a um só tempo, não sendo possível estabelecer relações de causa-efeito. Deste modo, apenas foi possível inferir sobre a avaliação (positiva ou negativa) dos participantes das variáveis estudadas. Poderia ser interessante realizar um estudo longitudinal, de forma a analisar as evoluções que possam existir a nível da perceção dos colaboradores relativamente aos aspetos estudados na presente investigação, bem como monitorizar alguns planos de intervenção que possam ter sido aplicados. Em terceiro lugar, a amostra era apenas constituída por trabalhadores de CC's portugueses, não sendo possível generalizar os resultados para os outros países ou outros setores de atividade. Futuramente, seria importante comparar os resultados obtidos com os de outros países e/ou de outros setores que são pautados pelo serviço ao cliente, como por exemplo, a indústria hoteleira ou os trabalhadores do comércio.

8. Referências Bibliográficas

- Aiello, J. R., & Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology, 80*(3), 339.
- Alder, G. S. (1998). Ethical issues in electronic performance monitoring: A consideration of deontological and teleological perspectives. *Journal of Business Ethics, 17*(7), 729-743.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1993). *Strategic human resource management*. Forth Worth: Dryden press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). Recruitment and Selection. In M. Armstrong, & S. Taylor (Eds.), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (pp. 247-267). New York: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aziri, B. 2011. Job satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice, 3*(4): 77–86.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-32.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(4), 393-417.

- Banks, D. & Roodt, G. (2011). The efficiency and quality dilemma: What drives South african call centre management performance indicators? *South African Journal of Human Resource Management*, 9 (1), 1-17.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resources practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597.
- Batt, R., & Appelbaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 353–378.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Bordoli, S. K. (2004). Agent Recruitment Planning in Knowledge-Intensive Call Centers. *Journal of Service Research*, 6(4), 309-323.
- Boxall, P., Guthrie, J. & Paauwe, J. (2016). ‘Editorial introduction: progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance’. *Human Resource Management Journal*, 26, 103-111.
- Boxall, P. & Macky, K. (2014). ‘High-involvement work processes, work intensification and employee well-being’. *Work, Employment and Society*, 28:6,963-984.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). ‘Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream’. *Human Resource Management Journal*, 19:1,3- 23.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., Cesário, F., & Lopes, S. (2017). The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work. *Career Development International*, 22(2), 142-164.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2012). Training opportunities and employee exhaustion in call centres: mediation by psychological contract fulfilment. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 107-117.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665-689.
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1032-1057.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Choi, S., Cheong, K. K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology, 64*(1), 89-136.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management, 25*(3), 357-384.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of occupational health psychology, 8*(4), 282.
- De Ruyter, K. O., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing, 15*(2), 23-35.
- Dean, A. M. (2002). Service quality in call centres: implications for customer loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal, 12*(6), 414-423.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19-43.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies, 39*(4), 471-496.
- Deery, S., & Kinnie, N. (Eds.). (2003). *Call centres and human resource management: a cross-national perspective*. Springer.
- Deery, S., & Kinnie, N. (2004). Introduction: The nature and management of call centre work. In *Call centres and human resource management* (pp. 1-22). Palgrave Macmillan, London.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.

- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. (2010). *Coping with work stress: A review and critique*. John Wiley & Sons.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(5), 1013-1034.
- Dwyer, D. J., & Fox, M. L. (2006). The Relationship Between Job Demands and Key Performance Indicators: Moderating Effects of Job Resources in Call Centers. *Journal of Business & Management, 12*(2).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(1), 42.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews, 12*(4), 384-412.
- Fletcher, C. (2015). Performance appraisal. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5.
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centers. *International Journal of Human Resource Management, 9*(6), 954-979.
- Geraldes, D., Madeira, E., Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2019). Work-personal life conflict and burnout in contact centers: The moderating role of affective commitment. *Personnel Review, 48*(2), 400-416.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE publications.
- Gilbreath, B. & Harris, M. M. (2002). Performance-Based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison?. *The Behavior Analyst Today, 3*(3), 311-322.

- Goldberg, D., & Williams, P. (2000). General health questionnaire (GHQ). *Swindon, Wiltshire, UK: nferNelson*.
- Grant, R. A., & Higgins, C. A. (1991). Computerized performance monitors: Factors affecting acceptance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38(4), 306-315.
- Grant, R., & Higgins, C. (1989). Monitoring service workers via computer: The effect on employees, productivity, and service. *National Productivity Review*, 8(2), 101-113.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. (2006). "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment". *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Holman, D. (2003). Call Centres. In Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (Eds.), *The new workplace: a guide to the human impact of modern working practices* (pp. 115-134). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Holman, D. (2005). Call centers. In D. Holman, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The essentials of the new workplace: A guide to the human impact of modern work practices* (pp. 111–131). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 34–49.
- Holman, D. (2004). Employee well-being in call centres. In *Call centres and human resource management* (pp. 223-244). Palgrave Macmillan, London.
- 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.
- Huffman, A., Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Goh, A. (2013). Work-family conflict across the lifespan. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7-8), 761-780.
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of managerial psychology*.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. In *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221-237.
- Khan, M. A. S., & Du, J. (2014). An empirical study of turnover intentions in call centre industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(04), 206.
- Kobasa, S.C. (1982), “The hardy personality: toward a social psychology of stress and health”, *Social Psychology of Health and Illness*, Vol. 4 No. 1, pp. 3-32.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14.
- Lambert, E. G., Altheimer, I., & Hogan, N. L. (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff. *Criminal justice and behavior*, 37(11), 1217-1236.

- Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984), "Coping and adaptation", in Gentry, W.D. (Ed.), *The Handbook of Behavioral Medicine*, Guilford, New York, NY, pp. 282-325.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 37.
- Lywood, J., Stone, M., & Ekinçi, Y. (2009). Customer experience and profitability: An application of the empathy rating index (ERIC) in UK call centres. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 207-214.
- Mackie, K., Holahan, C. & Gottlieb, N. (2001). 'Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential facility'. *Human Relations*, 54:8,537-567.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19 –32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. Sunnyvale (CA): CPP, Incorporated.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-357). Academic Press.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & DeNisi, A. S. (2000). A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness: A test of three counterintuitive propositions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 407-434.
- Mellor, D., Moore, K. A., & Siong, Z. M. B. (2015). The role of general and specific stressors in the health and well-being of call centre operators. *Work*, 52(1), 31-43.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, N., & Hendrickse, R. F. (2016). Differences in call centre agents' perception of their job characteristics, physical work environment and wellbeing.

- Monday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247.
- Munkes, J., & Diehl, M. (2003). Matching or competition? Performance comparison processes in an idea generation task. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(3), 305-320.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 245-275.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Panaccio, A. and Vandenberghe, C. (2009), "Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: a longitudinal study", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 75 No. 2, pp. 224-236.
- Peccei, R. E., Van De Voorde, F. C., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. *HRM & performance*, 15-46.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel psychology*, 64(2), 427-450.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, 32(6), 868-897.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

- Richard, H. J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41(4).
- 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*.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Handbook of psychology*, 55-76.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- 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.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schmidt, K.H. (2007), "Organizational commitment: a further moderator in the relationship between work stress and strain?", *International Journal of Stress Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 26-40.
- Slattery J, Selvarajan T and Anderson J (2006) Influences of new employee development practices on temporary employee work-related attitudes. *Human Resource Development Quarterly* 17(3): 279–303.
- Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S. Y., & LeGrande, D. (1992). Employee stress and health complaints in jobs with and without electronic performance monitoring. *Applied Ergonomics*, 23(1), 17-27.
- Soltani, I., Hajatpour, S., Khorram, J., & Nejati, M. (2013). Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of work-family conflict. *Management science letters*, 3(7), 1927-1936.
- Sousa, C., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2018). Support in work context and employees' well-being: The mediation role of the work-family conflict. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 6(1), 4-18.
- Sprigg, C. A., & Jackson, P. R. (2006). Call centers as lean service environments: Job-related strain and the mediating role of work design. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 197.
- Stanton, J. M. (2000). Reactions to employee performance monitoring: Framework, review, and research directions. *Human Performance*, 13(1), 85-113.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069.

- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice.
- 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.
- Thompson, P., Warhurst, C., & Callaghan, G. (2001). Ignorant theory and knowledgeable workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services. *Journal of Management studies*, 38(7), 923-942.
- 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.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). 'Employee well-being and the HRM-performance relationship: A review of quantitative studies'. *International Journal of Management Reviews*, 14:391-407.
- Van Steenbergen, E. F. & Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior* 30: 617-642.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and the Family*, 66(2), 398-412.
- Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human resource management and performance in UK call centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 99-122.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- 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.