

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O CONFLITO TRABALHO-VIDA PESSOAL E O *BURNOUT* NOS
CONTACT CENTERS: O PAPEL MODERADOR DO COMPROMISSO
AFETIVO**

Daniela Teixeira Geraldes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**O CONFLITO TRABALHO-VIDA PESSOAL E O *BURNOUT* NOS
CONTACT CENTERS: O PAPEL MODERADOR DO
COMPROMISSO AFETIVO**

Daniela Teixeira Geraldes

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2017

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Maria José Chambel, pelo constante apoio, pelas palavras de motivação e total disponibilidade. Particularmente, em momentos mais difíceis, a boa-disposição e confiança mostraram-se cruciais para a realização desta dissertação. Agradeço também à Professora Doutora Vânia Carvalho, pelo apoio e disponibilidade ao longo do projeto. O vosso envolvimento, carinho e dedicação foram uma inspiração e constituem o reflexo deste trabalho!

A todos os professores e, em especial, aos docentes da secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, que me acompanharam e contribuíram para a minha formação.

À minha família, por me apoiarem e serem modelos de perseverança. Mas, acima de tudo, aos meus pais, que foram a minha crença, a minha força e a minha motivação em etapas mais complexas. Porque me apoiaram desde o primeiro dia e me incentivaram a seguir os meus sonhos, agradeço-vos profundamente. São o meu exemplo e o meu orgulho. Os valores transmitidos estarão sempre comigo e vocês também!

Aos colegas que me acompanharam nesta jornada e que hoje posso considerar amigos. Ema, porque estás comigo desde o primeiro dia, este percurso não seria o mesmo sem ti. Não ficará por aqui! Sofia, pelo teu constante apoio e pela capacidade de me acompanhares ainda que na ausência física, muito obrigada! Inês e Catarina, por estarem comigo (quase) diariamente, pelo apoio e por serem, no final de muitos dias de trabalho, a boa-disposição que tanto precisava. Para todas vocês, que aceitaram fazer este caminho do meu lado, é apenas o início da viagem!

Às amizades que a vida me foi trazendo e às amizades de sempre. Margarida, pela tua presença há 10 anos – que seja eterno.

A todos os que foram cruzando o meu caminho e, de alguma forma, contribuíram para que tudo isto fosse possível, o meu muito obrigada!

Índice

Resumo	iv
<i>Abstract</i>	iv
Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
<i>Burnout nos Contact Centers</i>	3
Conflito Trabalho-Vida Pessoal	4
Papel Moderador do Compromisso Afetivo	8
Método	10
Procedimento e Amostra	10
Medidas	11
Análise de Dados	13
Resultados	14
Análise Fatorial Exploratória	14
Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo	14
Análise Fatorial Confirmatória	16
Teste de Hipóteses	16
Discussão	18
Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	19
Implicações	20
Referências Bibliográficas	23
Anexos	30
Anexo A – Quadro de Análise Fatorial Exploratória	31

Índice de Quadros

Quadro 1 – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo	15
Quadro 2 – Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo	17
Quadro 3 – Análise Fatorial Exploratória com Rotação <i>Varimax</i>	31

Índice de Figuras

Figura 1 - Gráfico representativo da interação entre a variável independente e moderadora e o seu efeito na variável dependente	17
--	----

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o papel moderador do compromisso afetivo na relação entre o conflito trabalho-vida pessoal (CTVP) e o *burnout*, no contexto de *contact center*. Os dados foram obtidos mediante a participação de uma amostra de colaboradores portugueses (N = 2055) com recurso a 14 organizações do sector. Os resultados suportam a existência de uma relação positiva entre o CTVP dos profissionais de *contact center* e o seu *burnout*, nomeadamente com as dimensões de exaustão e cinismo. Mais, o estudo confirma a moderação do compromisso afetivo na relação entre o CTVP e o cinismo, atenuando o seu efeito. Esta investigação constitui um contributo para a problemática do bem-estar dos colaboradores de *contact center*, apresentando importantes implicações práticas para este domínio do sector dos serviços. Além disso, fornece evidências para a necessidade de uma reconceptualização do tradicional conceito de conflito trabalho-família, salientando a importância de considerar a interferência entre domínios de vida, principalmente em sectores caracterizados por uma faixa etária jovem.

Palavras-chave: conflito trabalho-vida pessoal; *burnout*; compromisso afetivo; *contact center*.

Abstract

The aim of the present study is to analyse the moderator role of affective commitment in the relationship between work-to-life conflict (WLC) and burnout in the contact center context. The data was gathered through the participation of a sample of Portuguese employees (N = 2055) from 14 companies. The results support the existence of a positive relationship between contact center professionals' WLC and their burnout, particularly in its core dimensions: exhaustion and cynicism. The data also indicate the moderator effect of affective commitment in the relationship between WLC and cynicism, buffering this effect. This research contributes to the issue of well-being in the contact center context, with important practical implications for this area of the services sector. Also, this research provides evidence that the traditional work-family concept requires a broader conceptualization by considering the interference between life roles, particularly in sectors characterized by young employees.

Keywords: work-to-life conflict; burnout; affective commitment; contact center.

Introdução

A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico e a crescente importância do sector dos serviços (Castanheira & Chambel, 2010) resultaram em profundas modificações, permitindo afirmar os *contact centers* como a principal e mais importante forma de contacto com o cliente (Russel, 2008). Esta atividade profissional distingue-se pela utilização de tecnologia (telefone e computador) que permite a distribuição eficiente de chamadas e, por conseguinte, a interação com o cliente (Chambel & Castanheira, 2010; Holman, 2003). A sua prevalência nas últimas duas décadas tem sido alvo de investigação – por um lado, porque as organizações beneficiaram desta inovação tecnológica no que diz respeito à redução de custos associados e à melhoria do serviço de atendimento ao cliente (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003); por outro lado, porque surgiu uma preocupação crescente com a qualidade de vida no trabalho (Hannif, Burgess, & Connell, 2008), acreditando-se que este sector estava demarcado por um impacto negativo no bem-estar dos seus colaboradores (Holman, 2002). De facto, e ainda que alguns estudos tenham vindo a apresentar resultados díspares (Sprigg & Jackson, 2006; Castanheira & Chambel, 2010), a literatura tem apontado um conjunto de fatores que contribuem para o reconhecimento de elevados níveis de *stress* associados a esta atividade profissional. Neste sentido, a divisão e especialização do trabalho que resultam, por conseguinte, numa simplificação e rotinização das tarefas (Chambel & Castanheira, 2010), a par com as elevadas exigências e o baixo controlo sobre o trabalho (Holman, 2002) têm sido reconhecidos como particularidades dos *contact centers*. Não obstante, a função acarreta, ainda, uma proeminente monitorização do desempenho (Holman, 2002), no que diz respeito à quantidade e velocidade de trabalho, bem como à qualidade da interação com o cliente em causa (Deery, Iverson, & Walsh, 2002). Adicionalmente, estas características são conjugadas com a regulamentação de exigências emocionais, ou *regras de expressão emocional* (Chambel & Castanheira, 2010), traduzidas numa gestão padronizada das emoções exibidas e, particularmente, na definição de guiões de diálogo e instruções altamente detalhadas (Deery et al., 2002). Para os profissionais de *contact center* que trabalham, de forma continuada e crónica, sob a influência destes *stressores*, o *burnout* pode surgir como uma consequência da sua realidade de trabalho.

Ainda que, ao longo dos anos, se tenha verificado um acentuado crescimento do número de trabalhadores neste sector profissional em Portugal (Chambel & Castanheira,

2010), os dados mais recentes permitem identificar algumas alterações importantes. Em 2015, a atividade das empresas de *contact center*, ainda que em crescimento, apresentou um dinamismo inferior relativamente aos anos precedentes (DKB, 2016). Mais, a Associação Portuguesa de *Contact Centers* [APCC] (2017) constatou que, em 2016, o rácio de operadores por equipa diminuiu de 19 para 13, resultando numa redução de 32% face ao ano anterior. Estes dados, que podem ser um reflexo do elevado *turnover* voluntário característico do grupo profissional (Alcover, Martínez-Íñigo & Chambel, 2012), remetem para a urgente necessidade de análise do ponto de vista da Psicologia. Apesar da atenção recaída no sector, a investigação existente tem evidenciado aspetos isolados da atividade profissional (e.g. *stress*) (Hannif et al., 2008). Não obstante, a par com as exigências laborais reconhecidas, alguns estudos têm procurado demonstrar que o conflito trabalho-família faz parte da realidade destes profissionais, contribuindo de forma significativa para a experiência de *burnout* (Mellor, Moore, & Siong, 2015). Tendo subjacente a faixa etária característica deste sector (Chambel, Carvalho, Cesário, & Lopes, 2017), a presente investigação procura explorar o conflito entre o trabalho e a vida pessoal, bem como a sua relação com o *burnout*, colmatando a necessidade de analisar outros papéis para além do familiar (Frone, 2003). De facto, o compromisso poderá surgir como um importante fator explicativo, na medida em que as atitudes organizacionais podem influenciar a forma como os *stressores* são percebidos (Irving & Coleman, 2003). Assim, o estudo apresentado vai ao encontro da necessidade teórica de atentar a estratégias situacionais ou organizacionais preventivas de *burnout* (Le Blanc & Schaufeli, 2008). Efetivamente, a investigação tem demonstrado que uma cultura organizacional de suporte ao equilíbrio trabalho-família potencia o desenvolvimento de compromisso afetivo (Wayne, Casper, Matthews, & Allen, 2013), mas tem negligenciado a sua possível influência no conflito entre o trabalho e os domínios concomitantes.

Deste modo, a presente investigação surge com o intuito de contribuir para um melhor entendimento do constructo do conflito trabalho-vida pessoal nos colaboradores de *contact center*, relacionando-o com o *burnout* e extrapolando o papel moderador do compromisso afetivo. Para além de permitir consolidar a investigação realizada ao nível deste sector profissional em Portugal, o estudo apresentado procura colmatar algumas das limitações identificadas na literatura. Primeiramente, e como supracitado, existiu uma preocupação no sentido de ampliar o espectro do conceito de conflito trabalho-família, de

forma a fazer uma aproximação face ao que é o contexto pessoal dos colaboradores, que apresenta indubitavelmente outros domínios paralelos ao familiar. Mais, sendo inegável a crescente preocupação relativamente ao impacto do trabalho na vida dos colaboradores, foi possível compreender que a investigação não havia considerado o papel do compromisso afetivo nesta relação. Efetivamente, ao demonstrar que este pode influenciar positivamente a relação entre o conflito trabalho-vida pessoal e o *burnout*, será possível corroborar a importância da implementação de práticas de Recursos Humanos que, abrangendo uma franja mais alargada de colaboradores, possam ir além das designadas *práticas amigas das famílias* (Poelmans, Odle-Dusseau, & Beham, 2009) e potenciar o desenvolvimento de compromisso afetivo (Whitener, 2001).

Enquadramento Teórico

Burnout nos Contact Centers

O conceito de *burnout*, criado em 1974 por Herbert Freudenberger (Schaufeli & Buunk, 2003), apresenta-se atualmente como uma síndrome psicológica de exaustão emocional e cinismo (Maslach & Jackson, 1981) – concebidas como dimensões nucleares –, que surge em resposta a situações causadoras de *stress* crónico em contexto laboral (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). A componente da exaustão refere-se aos sentimentos de *esgotamento* dos recursos emocionais e físicos, enquanto o cinismo remete para o distanciamento interpessoal e a perda do envolvimento emocional ou cognitivo com o trabalho (Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2008). O *burnout* diferencia-se de outras dimensões comuns, como o *stress*, na medida em que aborda uma reação cumulativa e prolongada aos *stressores* ocupacionais, que tende a ser estável no tempo (Leiter & Maslach, 2003). Por conseguinte, o crescente interesse no conceito surge a par com a constatação de um conjunto de efeitos negativos, dos quais podem destacar-se dois grandes domínios: 1) Ao nível organizacional, evidenciam-se repercussões como o absentismo, menor produtividade e satisfação, bem como um menor compromisso para com o trabalho ou a organização; 2) no que diz respeito à saúde e bem-estar, tem-se demonstrado uma relação positiva com a ansiedade e depressão (Maslach et al., 2001). Esta síndrome surge em resposta às características dos contextos laborais e pode ser explicada através do *Modelo das Exigências e dos Recursos de Trabalho*, que encara o desenvolvimento do *burnout* como resultado da interação entre as exigências e os

recursos de trabalho (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Segundo este modelo, as *exigências de trabalho* referem-se aos aspetos físicos, sociais e organizacionais que estão associados a um esforço fisiológico ou psicológico. Os *recursos de trabalho*, por sua vez, remetem para os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que podem potenciar a realização de objetivos, reduzir as exigências de trabalho e as suas consequências, bem como facilitar o crescimento pessoal e desenvolvimento. Assim, enquanto a presença de elevados recursos está associada à motivação e bom desempenho – designado por *processo motivacional* –, é precisamente o *processo energético*, através das proeminentes exigências de trabalho, que explica o surgimento de *stress* (Taris & Schaufeli, 2016). De facto, contextos caracterizados por elevadas exigências e poucos recursos de trabalho surgem como facilitadores de *burnout* (Demerouti et al., 2001; Hu, Schaufeli, & Taris, 2011).

Retomando o contexto dos *contact centers*, várias investigações têm postulado o *burnout* como uma síndrome explicativa desta realidade profissional (e.g., Deery et al., 2002; Mellor et al., 2015; Rod & Ashill, 2013). Em Portugal, tem sido possível corroborar estas conclusões (Castanheira & Chambel, 2010), tendo-se verificado que estes trabalhadores estão entre as profissões de serviço ao cliente com níveis mais elevados de *burnout*, superando as profissões de ajuda e de elevado risco profissional (Chambel & Castanheira, 2010). À luz do *Modelo das Exigências e dos Recursos de Trabalho* (Demerouti et al., 2001) é possível compreender que, neste contexto laboral em particular, o aumento das exigências não é proporcional ao dos recursos (Chambel & Castanheira, 2010). Assim, tendo em conta as características do trabalho já referidas na abordagem à função *per se*, destacam-se as elevadas exigências quantitativas e emocionais (e.g. dissonância emocional) (Bakker et al., 2003). Estas, por sua vez, coexistem com os baixos níveis de autonomia e controlo (i.e., recursos de trabalho). Não obstante, para além dos *stressores* específicos inerentes à função, também outros domínios mais gerais, como o conflito trabalho-família, têm sido identificados como potenciadores de *burnout* (Mellor et al., 2015). Respetivamente, trabalhadores de *contact center* com níveis mais expressivos de *burnout* apresentam um maior conflito trabalho-família (Pérez, 2013).

Conflito Trabalho-Vida Pessoal

Nas últimas décadas a investigação tem centrado a sua atenção na temática do Conflito Trabalho-Família (CTF), desatendendo ao aumento de profissionais cujo perfil não se

enquadra no tradicional conceito familiar (Parasuraman & Greenhaus, 2002; Young, 1999). Porém, alguns autores têm reconhecido a importância de ampliar o constructo, de forma a integrar as múltiplas áreas de interesse dos indivíduos (Barnett, 1999; Keeney, Boyd, Sinha, Westring, & Ryan, 2013). De facto, ainda que estes não partilhem de uma estrutura familiar tradicional, é possível que experienciem conflito entre o trabalho e outros domínios da sua vida (Waumsley, Houston, & Marks, 2010). A definição de conflito resulta da percepção de que um domínio interfere com as responsabilidades e expectativas de outras dimensões, ao competir pelos seus recursos finitos de tempo e energia (Schieman, Glavin, & Milkie, 2009). Esta interferência entre diferentes papéis pode ser explicada à luz da *hipótese da escassez de recursos* que defende que os indivíduos têm recursos limitados (e.g., energia, tempo, emoções) e, por conseguinte, dificuldade em corresponder às exigências do desempenho de um papel, surgindo a necessidade de fazer escolhas (Goode, 1960). Mais, para o presente autor, existem diferenças no que concerne ao compromisso emocional canalizado para os diferentes valores experienciados, em função de características como a idade. Em particular, tem sido possível afirmar diferenças geracionais quanto aos valores laborais, verificando-se que a geração Y, ou *Millennials* (nascida entre 1980 e 2000) (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000) valoriza fundamentalmente a autonomia e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Parry & Urwing, 2011). De forma genérica, o contexto de *contact center* é caracterizado por uma franja de colaboradores jovens – incluindo os que são parte integrante da geração Y –, solteiros e/ou sem filhos (Chambel et al., 2017), pelo que, no presente estudo, se optou por, ainda que englobando o contexto familiar, examinar a interferência do trabalho com a vida pessoal.

O conflito trabalho-vida pessoal (CTVP) pode ser entendido como a dificuldade em participar em domínios não-relacionados com o trabalho, em virtude da participação neste último (Keeney et al., 2013). De facto, estudos e teorias têm postulado a bidirecionalidade do conflito entre a esfera laboral e pessoal – em particular, a conceção de *spillover* tem sido encarada como um mecanismo explicativo desta ligação (Carvalho & Chambel, 2016). Assim, ainda que possa ser descrito positivamente (*spillover* positivo), quando encarado do ponto de vista do conflito (*spillover* negativo), este mecanismo remete para a pressuposição de que as exigências de um domínio podem *contagiar* e afetar o funcionamento do outro (Grzywacz & Marks, 2000). Não obstante, tem sido possível

afirmar uma maior interferência das exigências do trabalho na vida pessoal, existindo uma maior prevalência de CTVP do que o inverso (Brauchli, Bauer, & Hämmig, 2011; Frone, 2003). Por ser mais facilmente influenciada pelas organizações (Chambel et al., 2017), e tendo implícitas as características de trabalho associadas ao contexto de *contact center*, o presente estudo incide apenas sobre a direção trabalho-vida pessoal.

A conceção de CTVP supracitada tem por base a perspectiva da multiplicidade de domínios existentes na vida do indivíduo. De acordo com Keeney e colaboradores (2013), o constructo de vida pessoal pode abarcar, para além da esfera familiar comumente estudada, os domínios de educação, saúde, lazer, amizade, relacionamento amoroso, gestão doméstica e envolvimento na comunidade. Efetivamente, para Super (1980), os indivíduos desempenham uma variedade de papéis que, ao ocorrer simultaneamente, têm impacto entre si. Ainda que a importância dos papéis desempenhados varie em função do estágio de vida, o seu desempenho concomitante poderá resultar em conflito. Por conseguinte, à semelhança do que foi definido para o CTF (Greenhaus & Beutell, 1985), também o conflito entre a esfera laboral e pessoal pode ser classificado quanto à sua base temporal (*time-based*), de pressão (*strain-based*) e comportamental (*behavior-based*). O conflito temporal ocorre quando a pressão de tempo de um domínio impede que o indivíduo atenda às expectativas de outros papéis paralelos. O segundo refere-se a conflitos de pressão e tem por base a conceção de que a fadiga, tensão ou preocupação criada por um domínio, dificultará o cumprimento de outras expectativas de papéis. Por fim, surge o conflito comportamental, que reporta à incompatibilidade de padrões de comportamento estabelecidos num papel face às expectativas comportamentais de outros domínios (Keeney et al., 2013). De facto, e especificamente no que diz respeito ao CTF, a literatura tem evidenciado inúmeras consequências decorrentes desta interferência de papéis, destacando-se o seu impacto negativo na satisfação com a vida e *burnout* (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Deste modo, e na medida em que o CTVP assume, à semelhança do CTF, os domínios de conflito supracitados, pode afirmar-se que a interferência do trabalho com outros aspetos da vida dos indivíduos, que não apenas o domínio familiar, tem impacto no bem-estar geral (Keeney et al., 2013) e bem-estar no trabalho (Chambel et al., 2017).

Em particular, no que concerne ao bem-estar no trabalho e tendo em atenção a sua dimensão negativa evidenciada pelo *burnout* (por oposição ao seu estado positivo,

postulado através do *engagement*) (Schaufeli & Bakker, 2004), é possível corroborar o poder explicativo do CTVP à luz do *Modelo das Exigências e dos Recursos* (Demerouti et al., 2001). Efetivamente, à semelhança do que sucede para o CTF (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011), podemos conjecturar que as características do trabalho apresentam uma crucial importância no que diz respeito ao CTVP. Em consonância com as especificidades do grupo profissional que têm vindo a ser descritas no presente estudo, o contexto de *contact center* apresenta-se como uma das formas de trabalho que coloca uma pressão destacável nas competências dos colaboradores para gerir as incompatíveis exigências laborais e pessoais (Hyman, Baldry, Scholarios, & Bunzel, 2003). Retomando, como supramencionado, os domínios de conflito de pressão e tempo, estes trabalhadores em concreto reportam uma proeminente pressão organizacional (Hyman et al., 2003), uma elevada intensidade de trabalho, bem como um limitado controlo face aos horários despendidos no domínio laboral (Bohle, Willaby, Quinlan, & McNamara, 2011) que resultam numa interferência negativa deste domínio nas outras áreas da vida dos indivíduos (Hyman et al., 2003) e reforçam o CTVP.

Deste modo, e tendo subjacente o processo energético do *Modelo das Exigências e dos Recursos* (Demerouti et al., 2001), bem como a teoria de Goode (1960), é possível depreender que o esforço contínuo dos indivíduos para lidar com as exigências físicas e/ou psicológicas de trabalho conduz a um esgotamento dos recursos disponíveis, pondo em causa o desempenho de outros papéis paralelos. Como tal, a interferência laboral com outros domínios surge intensificada por estas exigências (Bakker, ten Brummelhuis, Prins, & van der Heijden, 2011). De facto, o próprio CTVP pode surgir como uma exigência de trabalho crónica e ter um papel explicativo na relação entre as características do trabalho e o bem-estar (Chambel et al., 2017). Desta forma, tendo por base pesquisas anteriores relativas ao CTF (e.g., Allen et al., 2000), e a conceção de que alguns *stressores* específicos, que potenciam a interferência entre o trabalho e outros domínios, resultam em *burnout* (Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005), formula-se a primeira hipótese de investigação:

H1: O conflito trabalho-vida pessoal (CTVP) relaciona-se positivamente com o *burnout* (exaustão e cinismo) nos trabalhadores de *contact center*.

Papel Moderador do Compromisso Afetivo

O compromisso organizacional aborda um estado psicológico que caracteriza a relação de um colaborador com a organização, tendo implicações ao nível da continuidade ou cessação da mesma (Meyer & Allen, 1991). Ainda que este, inicialmente, fosse postulado como um constructo unidimensional (Mowday, Steers & Porter, 1979), o desenvolvimento do *Modelo das Três Componentes* permitiu afirmar a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Por conseguinte, o compromisso organizacional pode abordar: 1) a identificação, envolvimento e vinculação emocional com a organização (*compromisso afetivo*); 2) o reconhecimento dos custos associados ao seu abandono (*compromisso de continuidade*); 3) o sentimento de obrigatoriedade de permanência na mesma (*compromisso normativo*) (Meyer & Allen, 1991). Cada componente desenvolve-se em resultado de diferentes experiências ou antecedentes e, como tal, apresenta diferentes implicações para o comportamento no trabalho (Meyer, Allen, & Smith, 1993). De facto, ainda que estes possam ser experienciados em diferentes graus e de forma independente (Allen & Meyer, 1990), o compromisso afetivo tem sido distinguido como particularmente explicativo no que diz respeito às variáveis individuais e organizacionais (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002). Deste modo, e na medida em que a natureza contratual no contexto de *contact center* tende a favorecer relações de curto-prazo (*part-time* e temporários), que impedem o desenvolvimento de compromisso normativo e de continuidade (Alcover et al., 2012), o presente estudo incide apenas na componente afetiva do compromisso organizacional. Em particular, esta componente de compromisso tem sido associada negativamente com um conjunto de comportamentos prejudiciais à organização (e.g. intenção de *turnover* e absentismo) e positivamente com fatores favoráveis ao seu funcionamento (e.g. cidadania organizacional) (Meyer et al., 1993). Esta ligação afetiva com a organização pode ser entendida à luz da *teoria da troca social*, que remete para um processo que tem na sua base uma relação de interdependência entre grupos ou indivíduos, culminando num *vínculo social*, onde o produto comum é resultado das ações das partes envolvidas, sendo estas ações dependentes entre si (Blau, 1964). Esta, a par com a norma da reciprocidade – *os indivíduos devem ajudar aqueles que os ajudaram* (Gouldner, 1960, p. 173) – permitem compreender a propensão para contribuir para uma unidade social ou grupo que proporciona mais benefícios (Gouldner, 1960).

Transpondo para o domínio do compromisso afetivo, é possível afirmar que os indivíduos pretendem fazer parte de uma organização em resultado de experiências positivas de trabalho, conduzindo a um esforço no sentido de contribuir para a eficácia organizacional, como forma de manter a equidade na relação com a mesma (Meyer & Allen, 1991).

Em investigações anteriores acerca desta temática, Meyer e colaboradores (2002) corroboraram que o compromisso afetivo está negativamente correlacionado com o CTF. Quanto ao domínio do *burnout*, efetivamente este parece decrescer na presença de um elevado compromisso afetivo (King & Sethi, 1997) e, em particular no contexto de *contact center*, esta ligação afetiva tem um poder explicativo na relação entre *burnout* e a intenção voluntária de abandono da organização (Visser & Rothmann, 2008). O compromisso tem vindo, contudo, a ser encarado de forma ambígua, na medida em que alguns autores postulam o seu papel negativo ou inconsistente nos domínios supracitados (e.g., Shaffer, Harrison, Gilley, & Luk, 2001; Reilly, 1994). Não obstante, o presente estudo defende a conceção positiva, tendo subjacente a crença de que a relação afetiva positiva com a organização, representada através do compromisso afetivo, pode suportar as adversidades ao nível do trabalho. Efetivamente, à luz do *Modelo de Compromisso*, esta componente afetiva é desenvolvida em resultado dos valores partilhados com a organização e do envolvimento pessoal, remetendo para a crença da importância e significado da atividade do indivíduo (Meyer & Herscovitch, 2001). Por conseguinte, esta intenção de pertença à organização e sentimento de confiança nas suas capacidades traduz-se num maior bem-estar do colaborador (Panaccio & Vandenberghe, 2009).

Mais, retomando o *Modelo das Exigências e dos Recursos* (Demerouti et al., 2001), afirma-se que as exigências e recursos afetam o *burnout* de duas formas distintas: o esforço crónico envolvido no contacto com as exigências de trabalho conduz a custos psicológicos e fisiológicos; os recursos, por sua vez, ajudam os indivíduos a lidar com as influências negativas do ambiente de trabalho, exercendo uma função protetora ao nível do *burnout* (Taris & Schaufeli, 2016). Ainda que tal não se tenha confirmado empiricamente, é possível assumir que o compromisso afetivo poderia adotar o papel de recurso, enquadrando-se no nível organizacional. De facto, os recursos podem surgir no domínio organizacional, interpessoal, da tarefa *per se* e ao nível da organização do trabalho (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007) e prevenir o desenvolvimento de atitudes negativas, atuando como um *buffer* na relação entre as

exigências e o *burnout* (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). No presente estudo assume-se que o compromisso afetivo, enquanto recurso ao nível da organização, poderá interagir com as exigências. Assim, esta componente afetiva do compromisso pode atuar como os outros recursos previamente estudados e ter um papel motivacional (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Deste modo, é com base na conceção supracitada de que a identificação com a organização se traduz num maior bem-estar (Panaccio & Vandenberghe, 2009) e pressupondo que esta vinculação afetiva possa atuar como um *buffer* da relação negativa esperada entre o CTVP e o *burnout*, que assenta a segunda hipótese de investigação:

H2: O compromisso afetivo modera a relação entre o conflito trabalho-vida pessoal (CTVP) e o *burnout* (exaustão e cinismo), de tal forma que esta relação é mais fraca quando o compromisso afetivo é mais elevado.

Método

Procedimento e Amostra

O projeto foi inicialmente apresentado à *Associação Portuguesa de Contact Centers* que, por conseguinte, contactou as organizações associadas. Neste sentido, as 14 empresas que confirmaram a sua participação receberam um e-mail com o *link* do questionário que, posteriormente, reencaminharam para todos os colaboradores. Os questionários em formato *online* foram respondidos através da plataforma *SurveyMonkey* e o anonimato e confidencialidade das respostas foram assegurados. A todos os participantes foi disponibilizado o contacto da responsável do projeto e, uma vez que a colaboração foi voluntária e anónima, não existiu a necessidade de preenchimento de formulários de consentimento informado.

Com o projeto apresentado foi possível recolher um total de 2232 respostas. Não obstante, a amostra do presente estudo corresponde a um valor final de 2055 colaboradores de *contact center*, em resultado da exclusão de respostas ausentes numa das escalas avaliadas. No que concerne à descrição da amostra, a média de idades é de 33.05 anos (DP = 9.10) e 62.1% têm menos de 35 anos, sendo que a idade mais frequente corresponde aos 30 anos (N = 114). Uma parte expressiva da amostra é constituída por elementos do sexo feminino (M = 62.9%), cuja escolaridade média é o ensino secundário

(M = 34.0%). Dos 2055 participantes, podemos constatar que 56% são solteiros, 1.2% estão em separação de facto, 6.6% divorciados, .4% viúvos e, na sua maioria, sem filhos (M = 62.6%). De facto, os dados demográficos recolhidos vão ao encontro do esperado, na medida em que os colaboradores de *contact center* são essencialmente parte integrante da geração Y, solteiros e/ou sem filhos (Chambel et al., 2017). Quanto às variáveis relacionadas com o trabalho, antes da função atual uma percentagem considerável estava desempregada (M = 35.1%), sendo que 39.3% está no exercício da profissão há menos de um ano ou num período de tempo entre um e cinco anos (M = 37.8%), num formato de *full-time* (M = 76.7%) e em moldes contratuais que assentam essencialmente no formato temporário (M = 34.4%) e de termo incerto (M = 31.7%).

Medidas

Burnout. Para medir esta variável, nomeadamente as suas dimensões principais – exaustão e cinismo – foi utilizada a versão portuguesa da escala *Maslach Burnout Inventory (MBI) – General Survey* (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). A presente medida é constituída por 10 itens, divididos de igual forma pelas duas dimensões, e respondidos através de uma escala de *Likert* de sete pontos, variando entre *Nunca* (0) a *Todos os Dias* (6). Desta forma, a escala da exaustão é constituída por cinco itens (e.g., *Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho*), assim como a escala do cinismo (e.g., *Duvido do valor e utilidade do meu trabalho*). No que diz respeito aos índices de consistência interna, a dimensão da exaustão apresenta um $\alpha = .93$ e o cinismo um $\alpha = .85$, tendo a medida sido previamente utilizada com colaboradores de *contact center* portugueses (Castanheira & Chambel, 2010).

Conflito trabalho-vida pessoal. A perceção de conflito entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores de *contact center* foi avaliada pela medida de Keeney e colaboradores (2013). Esta distingue duas dimensões – interferência ao nível do tempo e da pressão –, englobando oito domínios não relacionados com o trabalho: saúde, família, gestão doméstica, amizade, educação, relacionamento amoroso, lazer e envolvimento na comunidade. Apresentam-se itens de cada domínio, para a interferência ao nível do tempo (e.g., *O meu trabalho impede-me de ter atividades de lazer como gostaria*) e ao nível de pressão (e.g., *O stress do trabalho faz com que seja mais difícil para mim participar em atividades promotoras da minha saúde*). Quanto à versão traduzida, o domínio relativo à

comunidade não foi incluído pois, culturalmente, o envolvimento neste âmbito não é muito comum em Portugal. Assim, a partir dos 48 itens existentes na medida original, a presente escala foi traduzida e reduzida a 21 itens, respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando de *Discordo Totalmente* (1) a *Concordo Totalmente* (5). Ainda que uma versão reduzida da escala (14 itens) tenha sido previamente utilizada com colaboradores de *contact center* portugueses (Chambel et al., 2017), a presente medida foi avaliada numa Análise Fatorial Exploratória. O índice de consistência interna da escala é bastante satisfatório ($\alpha = .98$), bem como os apresentados para a dimensão de tempo ($\alpha = .93$) e de pressão ($\alpha = .97$).

Compromisso afetivo. A componente afetiva do compromisso foi avaliada através de uma tradução da medida de Meyer e colaboradores (1993), utilizada anteriormente com colaboradores de *contact center* portugueses (Chambel & Sobral, 2011). A escala é constituída por seis itens (e.g., *Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim*), pontuados pelos respondentes numa escala de *Likert* de sete pontos, variando entre *Discordo Totalmente* (1) e *Concordo Totalmente* (7). O índice de consistência interna da escala ($\alpha = .89$) é bastante satisfatório e, quanto mais elevada a resposta dos inquiridos, maior o grau de compromisso afetivo relativamente à organização.

Variáveis de controlo. Algumas variáveis foram identificadas como podendo ter influência no CTVP e no compromisso afetivo e, para que os resultados obtidos não possam ter explicações alternativas, procede-se ao seu controlo no âmbito da análise estatística. Neste sentido, e uma vez que o sexo (Voydanoff, 2002), o estado civil e a idade (Schieman et al., 2009) podem estar relacionados com o conflito trabalho-família, espera-se que essas variáveis possam também estar relacionadas com o CTVP. Mais, ao nível do compromisso afetivo, pode existir uma influência no que diz respeito à idade e ao período de tempo vivenciado na organização (Meyer et al., 2002). Assim, a idade (em anos), o tempo na organização (1 = menos de 3 meses; 2 = entre 3 e 6 meses; 3 = entre 6 e 9 meses; 4 = entre 9 meses e 1 ano; 5 = entre 1 ano e 5 anos; 6 = entre 5 e 10 anos; 7 = mais de 10 anos), o estado civil (variável codificada em 0 = casado ou em união de facto e 1 = solteiro, divorciado ou viúvo) e o sexo (variável codificada em 0 = homem e 1 = mulher) foram, neste estudo, utilizadas como variáveis de controlo.

Análise de Dados

A presente análise estatística integrou a utilização do programa estatístico IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 24.0), o programa complementar *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS 24.0), bem como a ferramenta computacional *Process* (Hayes, 2012). Primeiramente, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), para a medida recentemente traduzida de CTVP (Keeney et al., 2003). Esta etapa permite chegar a um melhor entendimento relativamente a um conjunto de variáveis, ao determinar o número e natureza dos fatores comuns, tendo sido utilizada com a finalidade de identificar os construtos latentes subjacentes ao conjunto de variáveis medidas (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999). Deste modo, e recorrendo a uma rotação *Varimax*, que simplifica a interpretação dos fatores (Field, 2009), foram corroboradas as duas dimensões da medida original de CTVP – tempo e pressão.

Num segundo momento, foi realizada uma Análise Descritiva dos Instrumentos de Medida, calculando os valores médios, desvios-padrão, as correlações de *Pearson* e os índices de consistência interna (alfa de *Cronbach*) para as variáveis em estudo. Procedeu-se, ainda, à caracterização da amostra, no que diz respeito à idade, sexo, estado civil, habilitações, situação profissional anterior, tempo na organização, número de horas diárias de trabalho e modalidade contratual.

Posteriormente, e recorrendo ao programa AMOS 24.0, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), de modo a testar o modelo de medida em estudo. Desta forma, para compreender os constructos teóricos e as suas inter-relações (Anderson & Gerbing, 1988), foi possível analisar o modelo de medida, ou teórico, criado com as variáveis latentes (CTVP, compromisso afetivo e *burnout*) em oposição ao modelo alternativo, ou modelo de um fator, que apresenta uma só variável latente. Posteriormente procedeu-se à avaliação do ajustamento dos dados. Assim, os modelos supracitados foram comparados quanto à diferença do Qui-quadrado (χ^2) e aos índices de ajustamento, que se complementam na avaliação de ajustamento do modelo (Hu & Bentler, 1999). Por conseguinte, recorreu-se ao *Comparative Fit Index* (CFI), *Incremental Fit Index* (IFI) e ao *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA). Valores iguais ou superiores a .90 para o IFI e CFI, e valores iguais ou inferiores .08 para o RMSEA, indicam que o modelo teórico se ajusta razoavelmente bem (Byrne, 2013).

Para realizar o teste de hipóteses, foi utilizado o *Process*, a ferramenta computacional do SPSS, que permite a análise de mediação e de moderação (Hayes, 2012), constituindo esta última o enfoque do presente estudo. Recorrendo ao *Modelo 1*, foi possível averiguar se o tamanho ou direção do efeito do CTVP no cinismo e na exaustão depende, de alguma forma, do compromisso afetivo, através da interação com esta variável moderadora. De facto, o que se postula é que o CTVP tem uma influência causal no cinismo e exaustão (*burnout*), mas que este efeito é influenciado, ou *moderado*, pelo compromisso afetivo.

Resultados

Análise Fatorial Exploratória

Para avaliar a medida de CTVP foi conduzida uma análise fatorial exploratória com rotação ortogonal (*Varimax*) nos 21 itens traduzidos e selecionados. Foram utilizados múltiplos critérios, no sentido de, numa análise inicial, determinar o número de fatores a reter (Fabrigar, et al., 1999), incluindo o *critério de Kaiser* (autovalor superior a 1) e uma variância explicada superior a 60%. Por conseguinte, foram retidos os itens com uma saturação igual ou superior a .60 no fator pretendido e inferior a .48 nos restantes fatores. O quadro 3 (Anexo A) reporta a saturação dos fatores após a rotação *Varimax* e permite compreender que a medida resultou, assim, em duas dimensões, a primeira (autovalor de 14.06) composta por 14 itens e a segunda (autovalor de 1.14) composta por sete e, em conjunto, permitem explicar 72.38% da variância. Como esperado, a medida de CTVP distingue duas dimensões – interferência ao nível de pressão (fator 1) e interferência temporal (fator 2).

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

No quadro 1 são apresentadas as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis estudadas. No que diz respeito aos valores médios, os resultados revelaram que os colaboradores de *contact center* têm, em geral, uma perceção ligeiramente elevada de CTVP ($M = 3.34$; $DP = .99$). Quanto ao compromisso afetivo, pode afirmar-se uma perceção ligeiramente positiva desta componente afetiva com a organização ($M = 4.26$; $DP = 1.51$). Em ambos os casos anteriormente referidos, os indivíduos tendem a não se posicionar (*Não concordo nem Discordo*), contudo, apresentam-se resultados médios ligeiramente superiores ao ponto médio das escalas, que permitem fazer as inferências

supracitadas. No que concerne ao *burnout*, a exaustão destaca-se das restantes variáveis, cuja média de respostas ($M = 4.15$; $DP = 1.75$) recai sobre “Uma vez por semana”, mas o cinismo tende a ser menos percecionado pelos colaboradores ($M = 3.15$; $DP = 1.66$), situando-se em “Algumas vezes por mês”.

Atentando à matriz das correlações (Quadro 1), é possível observar que, como esperado, o CTVP apresenta uma relação significativa e positiva com a exaustão ($r = .69$, $p < .01$) e com o cinismo ($r = .46$, $p < .01$). A variável moderadora, compromisso afetivo, como previsto, apresenta uma relação significativa e negativa com o CTVP ($r = -.33$, $p < .01$), bem como com a exaustão ($r = -.45$, $p < .01$) e com o cinismo ($r = -.54$, $p < .01$). Estes resultados permitem concluir que, quanto maior o CTVP, maior a exaustão e o cinismo e, quanto maior o compromisso afetivo, menor a perceção de CTVP e menor a expressão de *burnout*.

Quadro 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

	Média	DP	<i>r</i>							
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
1. Idade ^(a)	33.05	9.10								
2. Tempo na organização ^(b)	-	-	.21**							
3. Estado Civil ^(c)	-	-	-.28**	-.15**						
4. Sexo ^(d)	-	-	-.01	.04	-.07**					
5. Exaustão	4.15	1.75	-.19**	.10**	.03	.04				
6. Cinismo	3.15	1.66	-.16**	.06**	.04	-.02	.68**			
7. Compromisso	4.26	1.51	.17**	.07**	-.10**	.03	-.45**	-.54**		
8. CTVP	3.34	.99	-.13**	.12**	-.03	.04	.69**	.46**	-.33**	

Nota: N = 2055. ^(a) variável numérica contínua (idade em anos); ^(b) variável ordinal (1 = menos de 3 meses a 7 = mais de 10 anos);

^(c) variável *dummy* (0 = casado e 1 = solteiro); ^(d) variável *dummy* (0 = homem e 1 = mulher). ** $p < .01$;

Em última análise, quanto às variáveis de controlo, como previsto, o compromisso apresenta uma correlação significativa e positiva com a idade ($r = .17$, $p < .01$) e com o tempo na organização ($r = .07$, $p < .01$) mas o CTVP apresenta apenas uma correlação significativa e negativa com a idade ($r = -.13$, $p < .01$). Ainda que a relação com o sexo e o estado civil não se demonstrem significativas, tendo subjacente a teoria desenvolvida neste sentido, foram mantidas como variáveis de controlo.

Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória foi utilizada no sentido de testar a validade do modelo teórico e o seu ajustamento aos dados obtidos. Este primeiro modelo, contemplando todas as variáveis latentes (CTVP enquanto variável de segunda ordem, com as dimensões de tempo e pressão como variáveis de primeira ordem; compromisso afetivo; e *burnout* como variável de segunda ordem, com as dimensões de exaustão e cinismo como variáveis de primeira ordem) revelou um ajustamento adequado para os índices observados – $\chi^2(602) = 6066.66$, $p < .001$, RMSEA = .07, IFI= .93 e CFI= .93. O modelo de medida foi posteriormente comparado ao modelo de um só fator, que pressupõe a saturação de todos os itens numa única variável latente. Este modelo alternativo, por sua vez, não revelou um bom ajustamento – $\chi^2(607) = 18614.06$, $p < .001$, RMSEA= .12, IFI= .77 e CFI= .77. Conclui-se que os dados obtidos são melhor explicados quando se analisam as três variáveis (CTVP, compromisso e *burnout*) como constructos teóricos distintos. Assim, o modelo teórico parece ser aquele que melhor se ajusta aos dados, sendo que a diferença face ao modelo alternativo é significativa ($\Delta\chi^2(5) = 12547.62$, $p < .001$).

Teste de Hipóteses

De forma a analisar a natureza da relação entre as variáveis estudadas recorreu-se ao modelo 1 da ferramenta computacional *Process*. Tendo em conta as dimensões principais da variável dependente *burnout*, foi possível estabelecer dois modelos distintos, reportando nomeadamente à exaustão e ao cinismo. O primeiro modelo, com o objetivo de compreender o papel moderador do compromisso afetivo na relação entre o CTVP e a exaustão ($F(7, 2047) = 329.94$, $p < .001$) apresenta um $R^2 = .53$, demonstrando que 53% da variância dos dados reporta a estes três preditores. O segundo modelo, tendo em análise o cinismo ($F(7, 2047) = 188.19$, $p < .001$) apresenta um $R^2 = .39$, afirmando-se que 39% da variância explicada dos dados tem por base o CTVP, o compromisso e o cinismo.

Quanto à hipótese 1, recorrendo à análise de moderação (Quadro 2), é possível afirmar que existe uma relação positiva e significativa entre o CTVP e a exaustão ($B = 1.12$, $p < .001$) e o cinismo ($B = .93$, $p < .001$). Assim, e suportando a primeira hipótese de investigação é possível afirmar que, quando existe CTVP, também existe *burnout*, através de uma maior proeminência de cinismo e exaustão, verificando-se que a relação se demonstra mais forte com esta última dimensão.

Mais, e ainda que não conste em nenhuma das hipóteses formuladas no presente estudo, importa referir que foi possível verificar uma relação negativa e significativa entre o compromisso afetivo e a exaustão ($B = -.21, p < .001$), formulando-se a mesma relação direta para com o cinismo ($B = -.22, p < .001$).

No que diz respeito à hipótese 2, a interação entre o compromisso afetivo e o CTVP têm uma relação negativa e significativa ($B = -.08, p < .001$) com o cinismo, mas o mesmo não sucede para a exaustão, cuja relação não é significativa ($p = .21$). Desta forma, e suportando parcialmente a segunda hipótese, é possível afirmar o papel moderador do compromisso afetivo na relação entre o CTVP e o cinismo, de tal forma que, quando o compromisso afetivo aumenta, a relação entre o CTVP e o cinismo torna-se menos acentuada (Figura 1).

Quadro 2

Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo

	Exaustão ($R^2 = .53; p < .001$)				Cinismo ($R^2 = .39; p < .001$)			
	<i>B</i>	SE	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	SE	<i>t</i>	<i>p</i>
CTVP	1.12	.08	14.52	< .001	.83	.08	9.98	< .001
Compromisso Afetivo (CA)	-.21	.06	-3.55	< .001	-.22	.06	-3.41	< .001
CA * CTVP	-.02	.02	-1.25	.21	-.08	.02	-4.28	< .001

Nota: N = 2055. CTVP = Conflito Trabalho-Vida Pessoal. *B* = coeficiente de regressão não-estandardizado.

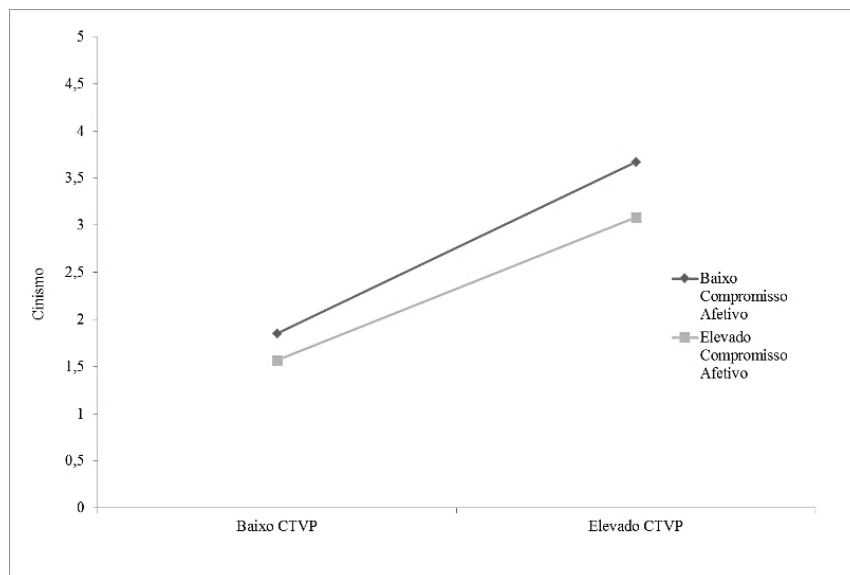


Figura 1. Gráfico representativo da interação entre a variável independente e moderadora e o seu efeito na variável dependente.

Discussão

A presente investigação contribuiu para um melhor entendimento da relação entre o CTVP e o *burnout* numa amostra de *contact center*, salientando o papel moderador do compromisso afetivo. De uma forma geral, é possível afirmar que o CTVP está positivamente relacionado com o *burnout*, nas suas dimensões de exaustão e cinismo. Por conseguinte, o compromisso afetivo influencia a relação entre o CTVP e o *burnout*, contudo, a nível parcial, verificando-se um efeito significativo unicamente na dimensão relativa ao cinismo. O presente estudo acrescentou à literatura a visibilidade conjunta das três variáveis supracitadas, consolidando a investigação realizada ao nível do sector de *contact center* em Portugal e corroborando a importância da reconceptualização do tradicional conceito de CTF.

Como previsto, a relação entre o CTVP e as principais dimensões do *burnout* – exaustão e cinismo – é positiva e significativa, podendo concluir-se que a perceção de conflito entre o trabalho e os domínios concomitantes, conduzem a sentimentos de exaustão e cinismo mais expressivos. Estes resultados permitem compreender que, à semelhança do que sucede com o CTF (Allen et al., 2000; Mellor et al., 2015) a escassez de recursos ao nível do tempo e energia (Goode, 1960) também se expressa no CTVP, sendo que este pode surgir como uma exigência de trabalho crónica *per si* e ter um papel explicativo na relação entre as características do trabalho e o bem-estar (Chambel et al., 2017). Assim, e com o suporte da primeira hipótese formulada, é possível afirmar a importância de atentar a outros domínios de vida, englobando, mas não se esgotando no familiar, na medida em que os colaboradores de *contact center* que experienciam conflito entre o trabalho e outros domínios de vida demonstram menos bem-estar no trabalho, potenciando a sua expressão de *burnout*.

Mais, um dos principais aspetos desta investigação incide sobre a análise do papel moderador do compromisso afetivo na relação entre o CTVP e *burnout*. Neste sentido, e suportando parcialmente a segunda hipótese de investigação, esta componente afetiva do compromisso demonstrou a sua influência, de forma significativa, unicamente ao nível do cinismo. De facto, recorrendo ao *Modelo das Exigências e Recursos* (Demerouti et al., 2001), procurou perceber-se de que forma o compromisso afetivo poderia adotar um papel motivacional e atuar como um recurso ao nível organizacional, intervindo como um *buffer* na relação negativa esperada entre o CTVP e o *burnout*. Em conformidade com a

literatura, que afirma a relação negativa dos recursos com o *burnout* e, em especial com a dimensão do cinismo (Bakker et al., 2014), a conceção da componente afetiva do compromisso como recurso pode ir ao encontro, não só dos resultados obtidos, mas também acrescentar visibilidade aos recursos organizacionais enquanto parte integrante do modelo.

É interessante observar, contudo, que o compromisso afetivo demonstre uma relação direta e significativa com a exaustão e o cinismo, corroborando estudos anteriores (King & Sethi, 1997), no entanto, enquanto moderador da relação entre CTVP e *burnout*, não apresente uma relação significativa com a exaustão. Esta questão poderá prender-se com a perceção de conflito entre a esfera laboral e pessoal que, como supracitado, pode surgir como uma exigência de trabalho crónica *per si* (Chambel et al., 2017). Tendo subjacente a teoria de Goode (1960), esta perceção de conflito, ao potenciar o esforço contínuo dos indivíduos para lidar com as exigências físicas e/ou psicológicas de trabalho, conduz a um esgotamento dos recursos disponíveis. Assim, quando concomitante com as exigências profissionais características do sector, e ainda que na presença de compromisso afetivo, o CTVP pode intensificar a perceção dos *contact centers* como locais de trabalho particularmente exaustivos. Deste modo, a componente afetiva do compromisso pode não influenciar significativamente a exaustão – o *esgotamento* dos recursos emocionais e físicos – mas o modo como a organização é percecionada, atenuando o distanciamento interpessoal e a perda do envolvimento emocional ou cognitivo com o trabalho (Maslach, et al., 2008). Em suma, poderá afirmar-se que a identificação com a organização se traduz num maior bem-estar (Panaccio & Vandenberghe, 2009), sendo, porém, importante atentar aos seus antecedentes. Futuramente, à semelhança do *burnout*, e uma vez que a literatura corrobora uma correlação negativa entre o compromisso afetivo e o CTF (Meyer et al., 2002), seria interessante averiguar esta possível relação direta e negativa para com o CTVP.

Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Na presente investigação existe um conjunto de limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, destaca-se a natureza transversal do estudo, onde os dados foram recolhidos apenas num único momento temporal, pelo que não é possível inferir a causalidade dos resultados apresentados. Assim, e para que seja possível indagar

mais do que a natureza (positiva ou negativa) das relações entre variáveis, seria interessante a futura realização de estudos longitudinais. Em segundo lugar, importa referir que o presente estudo tem por base um conjunto de medidas de autoavaliação, que podem conduzir ao *efeito de desejabilidade social* e, como tal, a análise dos resultados apresentados devem ter em consideração esta limitação. Mais, desta investigação fizeram parte apenas colaboradores de *contact center* portugueses, o que pode dificultar a generalização dos resultados, pela possível diferença cultural no que concerne à gestão dos papéis profissionais e de vida pessoal. Em última análise, importa referir que os indivíduos que constituem a amostra são parte integrante de 14 organizações distintas, que poderão diferir quanto a dimensões que não foram controladas no presente estudo (e.g., apoio social) e que podem, de alguma forma, influenciar as variáveis em estudo.

Em futuras investigações, para além ser importante colmatar as limitações supracitadas, seria interessante atentar a algumas características do sector profissional e a sua relação com as variáveis apresentadas. Assim, na medida em que as relações contratuais predominantes ao nível de *contact center* tendem a ser temporárias e em formato *part-time* (Alcover et al., 2012), seria interessante analisar as presentes medidas em estudos comparativos: 1) Entre colaboradores em formato *part-time* e *full-time*, não só no sentido de reforçar algumas conclusões relativas ao CTVP deste sector profissional nas diferentes modalidades de trabalho (e.g., Chambel et al., 2017), mas também diferenças no desenvolvimento de compromisso afetivo e *burnout*; 2) entre trabalhadores temporários de agência e trabalhadores permanentes, no sentido de compreender se a perceção de *burnout* dos colaboradores de *contact center* é distinta (principalmente, a componente do cinismo), bem como reforçar algumas conclusões relativas desenvolvimento de compromisso afetivo (e.g., Chambel & Sobral, 2011) e a possível diferença do papel moderador desta componente afetiva na relação entre CTVP e *burnout* para os colaboradores com modalidades contratuais distintas.

Implicações

Apesar das limitações, o presente estudo reveste-se de carácter pioneiro, na medida em que avalia, de forma concomitante, pela primeira vez, as variáveis de CTVP, *burnout* e compromisso afetivo no contexto de *contact center*. Assim, os resultados apresentados

corroboram importantes implicações para as organizações num sector que tem sido caracterizado como um dos mais importantes na economia portuguesa (DBK, 2016).

Primeiramente, importa referir que as organizações devem atuar numa cultura de suporte e no desenvolvimento de práticas que promovam o equilíbrio trabalho-vida pessoal, facilitando a gestão e a equidade entre as responsabilidades laborais e não-laborais dos colaboradores (Poelmans et al., 2008). Por conseguinte, algumas práticas têm sido evidenciadas como proeminentes na redução do conflito entre o trabalho e domínios paralelos (e.g., horário flexível) (Mellor et al., 2015). De facto, no que concerne ao contexto de *contact center*, os colaboradores referem, de forma consistente, a necessidade de realizar trabalho por turnos (Hyman & Summers, 2004), pelo que poderá ser importante, conforme supracitado, investir em práticas que permitam o ajustamento de horários dos colaboradores. Mais, na medida em que os *contact centers* estão presentes em vários distritos de Portugal (APCC, 2017), a promoção do equilíbrio trabalho-vida pessoal poderá passar pela facilitação da transferência para outros locais, de acordo com as necessidades dos indivíduos. Assim, o suporte da organização pode surgir de formas distintas (e.g., políticas de flexibilidade, compensações/benefícios) (Poelmans et al., 2008) e revelar-se facilitador do desenvolvimento de compromisso afetivo (Wayne et al., 2013). Não obstante, e maioritariamente pela ausência de uma *cultura de suporte*, estas práticas e políticas organizacionais tendem a desatender a alguns colaboradores (e.g., contrato permanente *versus* temporários) (Poelmans et al., 2008). Por forma a abranger um espectro mais alargado de indivíduos, as práticas de equilíbrio trabalho-vida pessoal devem ser encaradas como parte integrante, e utilizadas conjuntamente, com as práticas de elevado envolvimento (Hyman & Summers, 2004).

As práticas de elevado envolvimento, por seu turno, integram os *sistemas de envolvimento de recursos humanos* e são concebidas para motivar, promover o desenvolvimento e manter o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Castanheira & Chambel, 2010). Apesar do paradoxo existente e da reconhecida dificuldade face à sua aplicação em contexto de *contact center* (por oposição às *práticas de controlo* que, tendo por base a redução de custos, são indispensáveis para uma gestão eficaz), estas podem ser utilizadas conjuntamente (Chambel & Castanheira, 2010), afirmando-se inclusivamente que a maioria dos *contact center* constituem um formato híbrido entre as duas vertentes (Holman, 2003). Assim, e à luz da *teoria da troca*

social (Blau, 1964), estratégias como o investimento em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, formação contínua, segurança contratual e uma procura da conciliação dos interesses do colaborador com os da organização (Chambel & Castanheira, 2010), podem potenciar o desenvolvimento de compromisso (Whitener, 2001). Por conseguinte, e de acordo com os resultados da presente investigação, o compromisso afetivo pode atuar em dois sentidos: reduzir o *burnout*, característico do sector profissional em questão e diminuir a força da relação entre CTVP e cinismo, uma variável saliente desta síndrome.

Em suma, e na medida em que o compromisso permite influenciar o bem-estar dos colaboradores, mas também a eficácia organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001), pode afirmar-se que um maior investimento por parte da organização potencia o desenvolvimento de uma ligação afetiva e esta, por sua vez, tem um impacto positivo, quer para os indivíduos, quer enquanto ferramenta estratégica de Recursos Humanos.

Referências Bibliográficas

- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D., & Chambel, M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: Mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports, 110*, 839-853. doi: 10.2466/01.07.21.PR0.110.3.839-853
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 63*, 1-18.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308. doi: 10.1037//1076-8998.5.2.278
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423.
- APCC. (2017). *Estudo de caracterização e benchmarking: Atividade de contact centers*. Lisboa: APCC.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B., ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., & van der Heijden, F. M. (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 170-180.
- 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. doi: 10.1080/13594320344000165
- Barnett, R. C. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 562*, 143-158.

- Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bohle, P., Willaby, H., Quinlan, M., & McNamara, M. (2011). Flexible work in call centres: Working hours, work-life conflict & health. *Applied Ergonomics*, 42, 219-224. doi: 10.1016/j.apergo.2010.06.007
- Brauchli, R., Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2011). Relationship between time-based work-life conflict and burnout. *Swiss Journal of Psychology*, 70(3), 165-174. doi: 10.1024/1421-0185/a000052
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd Ed). New York: Routledge.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2016). A relação entre o trabalho e a família. In Chambel, M. J. (Ed.). *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa: Pactor Editora.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065. doi: 10.1002/hrm.20393
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num call center: Dos mitos à realidade*. Lisboa: RH Editora.
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers. *Career Development International*, 16(2), 161-177.
- 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: Part-time vs full-time employees. *Career Development International*, 22(2), 142-164. doi: 10.1108/CDI-06-2016-0096
- DBK. (2016). *Estudio Sectores Portugal de DBK: Call Centers* (10^a ed.). Madrid: DBK.
- 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.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd Ed). London: Sage publications.
- Frone, R.M. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick, L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington DC: American Psychological Association.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126. doi: 10.1037//1076-8998.5.1.111
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hannif, Z., Burgess, J., & Connell, J. (2008). Call centres and the quality of work life: Towards a research agenda. *Journal of Industrial Relations*, 50(2), 271-284. doi: 10.1177/0022185607087902
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retirado de <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 34-49.
- 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.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 181-190. doi: 10.1016/j.jvb.2010.12.009
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review, 33*(4), 418-429. doi: 10.1108/00483480410539498
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D. (2003). Work–life imbalance in call centres and software development. *British Journal of Industrial Relations, 41*(2), 215-239. doi: 10.1111/1467-8543.00270
- Irving, P. G., & Coleman, D. F. (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 20*(2), 97-106.
- 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*, 221-237. doi: 10.1016/j.jvb.2013.01.005
- King, R. C., & Sethi, V. (1997). The moderating effect of organizational commitment on burn-out in information systems professionals. *European Journal of Information Systems, 6*, 86-96.
- Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2008). Burnout interventions: An overview and illustration. In J.R.B. Halbesleben (Eds.), *Handbook of stress and burnout in health care* (201-215). New York: Nova Science Publishers.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster, (Eds.), *Research in occupational stress and well being* (pp. 91-134). Oxford, UK: JAI Press/Elsevier. doi: 10.1016/S1479-3555(03)03003-8
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- Maslach, C., Leiter, M.P. & Schaufeli, W.B. (2008). Measuring burnout. In C.L. Cooper & S. Cartwright (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- 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, 31-43. doi: 10.3233/WOR-141975
- 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., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- 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), 538-551.
- 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, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. doi: 10.1002/job.695
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*, 79-96. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, *12*(1), 43-61. doi: 10.1037/1072-5245.12.1.43
- Pérez, J. P. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, *29*, 445-455.
- Poelman, S., Odle-Dusseau, H., & Beham, B. (2009). Work-life balance: Individual and organizational strategies and practices. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 180-212). Oxford: University Press.
- Reilly, N. P. (1994). Exploring a Paradox: Commitment as a Moderator of the Stressor-Burnout Relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, *24*(5), 397-414.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 257-266. doi: 10.1002/job.141
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality: An International Journal*, *23*(3), 245-264. doi: 10.1108/09604521311312255
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews*, *10*(3), 195-219. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x
- 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*, *25*, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. Schabracq, J.A.M. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *The handbook of work & health psychology* (pp. 383-425). Chichester: John Wiley & Sons.
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review*, *74*(6), 966-988.

- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work–family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, *27*, 99-121.
- 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), 197-212. doi: 10.1037/1076-8998.11.2.197
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, *16*, 282-298.
- Taris, T.W. & Schaufeli, W.B. (2016). The job demands-resources model. In: S. Clarke, T.M. Probst, F. Guldenmund & J. Passmore (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health* (pp. 157-180). Chichester: John Wiley & Sons.
- Visser, W. A., & Rothmann, S. (2008). Exploring antecedents and consequences of burnout in a call centre: empirical research. *Journal of Industrial Psychology*, *34*(2), 79-87.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes An integrative model. *Journal of Family Issues*, *23*(1), 138-164.
- Waumsley, J. A., Houston, D. M., & Marks, G. (2010). What about us? Measuring the work-life balance of people who do not have children. *Review of European Studies*, *2*(2), 3-17.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work–family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *98*(4), 606-622. doi: 10.1037/a0032491
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, *27*, 515-535.
- Young, M. B. (1999). Work-family backlash: begging the question, what's fair?. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, *562*, 32-46.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace* (p. 280). NY: AMACOM.

ANEXOS

Anexo A – Análise Fatorial Exploratória

Quadro 3

Análise Fatorial Exploratória com Rotação *Varimax*

	Fator 1	Fator 2	Alfa se o item eliminado
Conflito Trabalho-Vida Pessoal (CTVP)			
1. O trabalho impede-me de ter atividades que promoveriam a minha saúde como gostaria.	.43	.64	.98
2. O trabalho retira-me o tempo que eu gostaria de estar com a minha família.	.33	.80	.97
3. A quantidade de tempo que o meu trabalho exige torna difícil encontrar tempo suficiente para realizar as minhas tarefas domésticas	.39	.76	.97
4. A quantidade de tempo que o meu trabalho exige torna difícil encontrar tempo suficiente para estar com os meus amigos	.40	.79	.97
5. O tempo que passo no trabalho retira-me o tempo que eu gostaria de dedicar à minha educação / formação.	.42	.70	.97
6. O tempo que passo no trabalho retira-me o tempo que eu gostaria de ter para estar com o meu namorado(a)/esposo(a)/companheiro(a).	.35	.79	.97
7. O meu trabalho impede-me de ter atividades de lazer como gostaria.	.45	.75	.97
8. Depois de sair do meu trabalho eu sinto-me muitas vezes demasiado cansado(a) para realizar atividades que promoveriam a minha saúde.	.69	.43	.97
9. O stress do trabalho faz com que seja mais difícil para mim participar em atividades promotoras da minha saúde	.76	.36	.97
10. Depois de sair do meu trabalho eu sinto-me muitas vezes demasiado cansado(a) para estar com a minha família	.73	.40	.97
11. Devido a todas as pressões do trabalho, às vezes estou muito stressado para me envolver em atividades em família.	.81	.32	.97
12. Depois de sair do meu trabalho eu sinto-me muitas vezes demasiado cansado para realizar as minhas tarefas domésticas.	.70	.48	.97
13. Devido a todas as pressões do trabalho, às vezes eu estou muito stressado para realizar as minhas tarefas domésticas.	.82	.31	.97
14. Depois de sair do meu trabalho eu sinto-me muitas vezes demasiado cansado(a) para estar com os meus amigos	.73	.47	.97
15. O stresse do meu trabalho faz com que seja mais difícil para mim estar plenamente envolvido com os meus amigos	.77	.41	.97
16. Depois de sair do meu trabalho, muitas vezes estou demasiado cansado para me focar na minha educação / formação.	.66	.47	.97
17. O stresse do meu trabalho faz com que seja difícil para mim estar envolvido em atividades que promoveriam a minha educação / formação.	.74	.40	.97
18. Depois de sair do meu trabalho, muitas vezes estou demasiado cansado para me focar na minha relação com o meu namorado(a) /esposo(a) / companheiro(a).	.69	.47	.97
19. O stresse do trabalho faz com que seja mais difícil para mim estar plenamente envolvidos com o meu namorado(a) /esposo(a) /companheiro(a).	.75	.39	.97
20. Depois de sair do meu trabalho, muitas vezes estou demasiado cansado para me dedicar a atividades de lazer	.73	.47	.97
21. O stresse do trabalho faz com que seja mais difícil para mim estar plenamente envolvido em atividades de lazer.	.79	.41	.97
% Variância Explicada	66.86%	5.52%	
Alfa de <i>Cronbach</i> (α)	.97	.93	