

**PERCEÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E  
DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DOS *CALL*  
*CENTER*: O RELEVO DO BEM-ESTAR**

**Vanessa Susana Correia Vinagre Folgado**

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientadora:

Prof. Doutora Maria José Chambel, Professora Associada com Nomeação Definitiva da  
Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

30 de abril de 2014

POS e Desempenho em *Call Center*

**Vanessa Susana Correia Vinagre Folgado**

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientadora:

Prof. Doutora Maria José Chambel, Professora Associada com Nomeação Definitiva da  
Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

30 de abril de 2014

## Agradecimentos

A realização desta dissertação de Mestrado só foi possível devido ao apoio, colaboração e contributo, de forma direta ou indireta, de algumas pessoas, às quais gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento.

Primeiro, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Maria José Chambel por todo o suporte e orientações que me deu durante os últimos meses e também por me ter deixado participar, mesmo que em pequena escala, no *ProjectTAW* e permitir o manuseamento de dados já recolhidos. Gostaria também de agradecer à Filipa Sobral pela ajuda preciosa na compreensão e tratamento desses dados.

Gostaria de agradecer aos meus pais, ao meu irmão e a Miguel Pinhão, porque sem o seu apoio incondicional não teria tido a motivação necessária para alcançar este objetivo.

Agradeço à Kelly Services, em especial à Sónia Pinto, pela consideração e disponibilização das horas necessárias para terminar atempadamente esta dissertação.

Ninguém consegue avançar sem os seus colegas de faculdade e como tal gostaria de agradecer em especial à Manuela, Carina, João, Alberte, Esmeralda, Charrua, Sofia Mota, Inês, Ana Paula e Eva por tudo o que fizeram por mim nestes últimos dois anos e ao Miguel, JP, Rodrigues, Sertã, Hélder, Maria, Kate, Inês, Caetano e Cunha, pelos ótimos tempos que passámos no ISCTE.

Por último, mas não menos importantes, às minhas amigas e amigos, pela colaboração, amizade e espírito de ajuda, que sem eles não poderia ser quem sou nos dias de hoje.

## Resumo

O propósito deste estudo foi aferir a Percepção do Suporte Organizacional (POS) por parte dos trabalhadores temporários que operam em *call centers* e estudar, em primeiro lugar, a relação direta entre a POS e o Bem-Estar e, em segundo lugar, a relação entre a POS e o Desempenho bem como o papel do Bem-Estar como mediador nesta relação. Os resultados obtidos foram de encontro ao teoricamente esperado, demonstrando uma relação positiva entre a POS e o Bem-Estar dos trabalhadores. Permitiram ainda concluir a existência de uma correlação positiva significativa entre a POS e o Desempenho, mas que esta é enfraquecida quando o Bem-Estar é introduzido no modelo, existindo uma mediação total. Contudo, esta relação apenas foi observada para a POS por parte da empresa cliente e para as variáveis da Dedicção e Cinismo, ou seja, com o Eixo-Motivacional do bem-estar, mostrando o seu relevo para explicar o Desempenho dos trabalhadores de *call center*.

**Palavras-Chave:** *Call Center*, Trabalhadores Temporários, POS, Desempenho, Bem-Estar, Dedicção, Cinismo.

## Abstract

The purpose of this study was to measure the Perceived Organizational Support (POS) by temporary agency workers operating in call centers and study, first, the relationship between POS and Well-Being, and second, the relationship between POS and Performance as well as the role of Well-Being as a mediator in this relationship. The results were as expected theoretically, demonstrating a positive relationship between POS and the Well-Being of workers. It also allowed the conclusion of the existence of a significant positive relationship between POS and Performance, which is weakened when the Well-Being is introduced in the model, meaning that we are at the presence of a full mediation. However, this relationship was only observed for the POS by the client organization and for the variables of Dedication and Cynicism, *i.e.* with the Identification dimension of Well-Being, proving its relevance to explain the Performance of call center workers.

**Keywords:** Call Center, Temporary Agency Workers, POS, Performance, Well-Being, Dedication, Cynicism.

## **Abreviaturas**

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

POS – Percepção do Suporte Organizacional

TT – Trabalhador Temporário

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico .....	3
2.1. Perceção do Suporte Organizacional .....	5
2.1.1 A dupla Perceção do Suporte Organizacional no caso dos Trabalhadores Temporários.....	7
2.1.2 Consequências da Perceção do Suporte Organizacional – Definição das Hipóteses .....	7
3. Método.....	13
3.1. Objeto em Estudo.....	13
3.2. Procedimento e Instrumento de Recolha .....	13
3.3. Caraterização da Amostra .....	14
3.4. Medidas.....	15
4. Resultados.....	19
5. Discussão de Resultados.....	27
6. Conclusões e Propostas de Melhoria .....	29
7. Referências Bibliográficas.....	31
Anexos.....	34
Anexo I - Questionário .....	34
Anexo II – Tabelas de dados demográficos.....	42

## Índice de Figuras

1. Figura 1 – Modelo Conceptual .....	11
2. Figura 2 – Modelo Final .....	26

## Índice de Tabelas

1. Tabela 1 – Estatística Descritiva .....	20
2. Tabela 2 – Relação entre a POS e o Bem-Estar .....	21
3. Tabela 3 – Relação entre a POS e o Desempenho.....	23
4. Tabela 4 – Relação entre o Bem-Estar e o Desempenho.....	24
5. Tabela 5 – Relação entre a POS e o Desempenho quando mediado pelo Bem-Estar	25
6. Tabela 6 – Dados Demográficos da Amostra .....	44

## 1. Introdução

A Indústria e Economia Global procuraram ao longo dos anos que os seus serviços se aproximassem do cliente, aumentando o nível de *Self-Care* existente. É neste enquadramento de aproximação que nascem novos postos de atendimento em formato de *call centers*. Estes procuram ser locais de atendimento especializado imediato, disponível em qualquer sítio, 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Maioritariamente, as empresas recorrem a serviços de *outsourcing* quando procuram trabalhadores para os seus *call centers* ou para serviços de *call centers* e estes, por sua vez, recorrem à contratação de trabalhadores temporários. A razão do recurso ao *outsourcing* prende-se com a procura por parte da empresa cliente de maior competitividade no mercado, redução de custos e uma maior aproximação da distância física e temporal ao cliente (Ruyter, Wetzels, & Feinberg, 2001; Santos & Marques, 2006). Com esta estratégia, a empresa consegue manter-se focada no seu *Core Business* e ter mão-de-obra qualificada a baixo custo.

A Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC) estima que existam mais de 50.000 operadores de telefone em Portugal nos dias de hoje. Provando a premissa anterior, segundo o estudo da KPMG para a APCC, em 2013, 73% das empresas estudadas contam com serviços de *outsourcing*. As principais razões para recorrerem a este serviço são o controlo/redução de custos operacionais (84%), acesso a especialistas em serviços de *Call Centers* (63%) e garantia de um maior foco na atividade principal da empresa (47%). Isto demonstra claramente a realidade vivida em Portugal onde a procura pelo *outsourcing* é enorme e o recurso a trabalhadores temporários é constante<sup>1</sup>.

A elaboração desta dissertação vai ao encontro dos estudos elaborados pelo *ProjecTAW* – “Transições dos Trabalhadores Temporários de Agência (TAW): Motivos, Experiências e Resultados”, que tem como objetivo dar continuidade ao Projeto TT. O *ProjecTAW* tem vindo a elaborar diversos estudos sobre as motivações, percursos, relações laborais e consequências para os Trabalhadores Temporários (TT) em Portugal, contribuindo para a construção de políticas organizacionais de recursos humanos ajustadas à realidade dos TT<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://apcontactcenters.org/apcc\\_Estudo2013.pdf](http://apcontactcenters.org/apcc_Estudo2013.pdf), pp. 58 – 59.

<sup>2</sup> Para mais informações consultar <http://taw.fp.ul.pt/TAW/TAW.html>.



Pretendendo efetuar um estudo sobre o impacto dos *call centers* e sobre os sentimentos que daí são gerados nos TT, optei por me juntar a esta causa e estudar a Perceção do Suporte Organizacional (POS) que os TT têm, quer da empresa cliente quer da empresa empregadora, sendo um tema ainda pouco abordado pelo *ProjectTAW* e pela comunidade científica em Portugal.

Este projeto tem então como propósito entender que perceção sobre a valorização e importância que a empresa (cliente e empregadora) emite é sentida pelo TT e, desta forma, conseguir ajudar as organizações em Portugal a criarem práticas que melhorem as condições dos operadores no seu local de trabalho, para que estes retribuam com mais *performance* e, conseqüentemente, que a empresa cliente obtenha melhores resultados organizacionais e a empresa empregadora consiga fidelizar mais clientes.

Para tal, o estudo começa por relacionar a ligação existente entre a POS e o Desempenho, depois entre o Bem-Estar e o Desempenho e, por fim, entre a POS e o Desempenho, tendo o Bem-Estar como mediador, através de regressões lineares.

Espera-se assim verificar que práticas de recursos humanos possam ser melhoradas, para que os operadores se sintam mais apoiados e, por conseguinte, que aumentem a sua motivação para o trabalho e o desempenho nas tarefas que executam.

## 2. Enquadramento Teórico

A introdução das tecnologias de informação<sup>3</sup> nas últimas décadas levou a uma reestruturação do trabalho, conseguindo alterar a sua natureza e o funcionamento das organizações. Permitiu redefinir a noção do tempo, espaço, produção, consumo e limites, alterando a interação global a nível social, económico, cultural e político (Abraham, 2008).

O *call center* é uma organização de serviços característico da sociedade de informação. A base de um *call center* é o recurso a meios tecnológicos, próprios, que permitam fluir a conversação entre o operador e o cliente, a fim de prestar o serviço pretendido pela empresa. As empresas e instituições obtêm benefícios com este sistema, pois aumentam a relação com os seus clientes (estão mais próximos e disponíveis), diminuindo os custos associados (Chambel & Castanheira, 2010, p. 12).

A mediação constante com recurso a meios tecnológicos permite uma maior uniformização das tarefas e, ainda que se renovem os suportes básicos de produtividade, os princípios de divisão do trabalho, elevada centralização e forte controlo das atividades de trabalho, onde é possível verificar a velocidade com que o trabalho é executado, regular o nível de tempo de inatividade e avaliar a qualidade de interação entre o operador e o cliente (Deery, Iverson, & Walsh, 2002). Desta forma, surge uma enorme pressão nos operadores para um atendimento rápido e eficaz em qualquer tipo de situação que surja e, por isso, diversos autores têm defendido que os *call centers* são considerados como o “*Taylorismo Moderno*” do século XXI, pois prestam serviços mecanizados, rotineiros e monitorizados através de tecnologia para garantir a qualidade e serviço prestado ao cliente, dando pouca autonomia ao operador (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003). Existe um esforço por parte das organizações em modernizar os postos de trabalho com uma constante inserção de novas ferramentas informáticas, para que os trabalhadores se sintam mais aliciados e, simultaneamente, aumentem o seu desempenho (Workman & Bommer, 2004).

A estrutura dos recursos humanos de um *call center* é maioritariamente constituída por um pequeno grupo de trabalhadores afetos à empresa e por trabalhadores temporários. Estas empresas recorrem a outras empresas em regime de subcontratação ou agências de

---

<sup>3</sup> Defina-se como Tecnologia de Informação todas as atividades que visam permitir a produção, armazenamento, transmissão, acesso, segurança e uso das informações, onde o computador desempenha um papel fulcral.

trabalho temporário, por forma a ajustarem-se às variações de procura de mercado, reduzindo o tempo gasto na contratação, formação e avaliação de desempenho, mas também ter acesso a mão-de-obra com a especialização pretendida para determinada campanha (Buch, Kuvaas, & Dysvik, 2010). Por norma, estes trabalhadores têm contratos a termo certo ou contratos de trabalho temporário, podendo ser a tempo parcial ou a tempo inteiro, sendo que o interesse para as empresas de *call center* é reunir um conjunto de trabalhadores que perfaçam um horário de 24 sobre 24 horas, 7 dias por semana, 365 dias por ano.

O facto de os trabalhadores não terem um vínculo com a empresa onde estão a prestar serviço (empresa cliente), mas sim com uma agência de trabalho temporário (empresa empregadora) cria uma relação de emprego triangular, que permite questionar a identificação do trabalhador, bem como a possibilidade de construção de uma relação positiva entre este e qualquer uma das empresas. Os estudos levados a cabo sobre este tema têm que avaliar de igual modo a relação trabalhador – empresa cliente e trabalhador – empresa empregadora. (Buch et al., 2010; Liden, Wayne, Kraimer, & Sparrowe, 2003).

Quanto ao perfil dos trabalhadores de *call center*, a grande maioria são jovens, estudantes universitários ou à procura do primeiro emprego, sendo que se está a registar uma percentagem crescente de jovens que executam este tipo de serviços por não encontrarem nada mais adequado na sua área (Bono, 2000, citado por Santos & Marques, 2006, p. 69). O nível de qualificação destes trabalhadores é alto, pois para saberem manusear os *softwares* requeridos, têm de ter competências informáticas elevadas. Outras competências requeridas são o domínio de línguas estrangeiras e a capacidade de comunicação (EITO, 2000, citado por Santos & Marques, 2006, p. 68).

A grande característica dos *call centers* é a flexibilidade, pois com os mesmos operadores conseguem prestar serviço a diversas campanhas e também a várias empresas com diferentes *Core Businesses*, mas também por conseguirem deslocalizar-se facilmente para regiões onde o rácio custo *versus* benefício se caracterize pela maior rentabilidade (Chambel & Castanheira, 2010, p. 14). Assim, as empresas de *call center*, enquanto empresas prestadoras de serviços, conseguem enquadrar-se na lógica e dinâmicas contemporâneas de reorganização dos tecidos produtivos, sendo considerada uma atividade em expansão.

A imagem associada a esta atividade é em geral negativa, já que se caracteriza por ter condições de trabalho muito exigentes e precárias. A exigência emocional na relação com o cliente torna-se muito elevada (os clientes esperam sempre um serviço de excelência), oriunda das regras de expressão emocional e da dissonância emocional em que o operador está sujeito. Isto leva a que os trabalhadores de *call center* se caracterizem por elevados níveis de stresse e insatisfação, onde a desmotivação e a desvalorização do trabalho é constante, negligenciando o seu desempenho e atividade profissional (Chambel & Castanheira, 2010 p. 11; Deery et al., 2002; Lewig & Dollard, 2003).

Um ponto que se torna relevante, para minimizar o efeito negativo de trabalhar num *call center*, é a perceção do suporte organizacional por parte do trabalhador, ou seja, como é interpretado pelo operador a valorização e a importância que a empresa, tanto cliente, como empregadora, dá aos seus contributos e ao seu bem-estar geral (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), nomeadamente no reconhecimento de *know-how* de experiências anteriores e na formação complementar necessária para a função, de forma a aumentar as competências do trabalhador e, este facto, consegue também aumentar o seu valor no mercado de trabalho em geral.

### *2.1. Perceção do Suporte Organizacional*

O compromisso de um trabalhador é uma das preocupações mais frequentes numa organização. O empregador tem constante atenção e valoriza altos níveis de *commitment* dos seus trabalhadores, observando variáveis como os índices de produtividade, absentismo e *turnover*, fatores que podem indicar a forte, ligação emocional, ou não com a organização. Um trabalhador emocionalmente ligado é um trabalhador que vê os objetivos da empresa como seus e que quer fazer parte da organização. Por outro lado, é importante para os trabalhadores perceber qual a ligação e valorização que a organização lhes atribui.

Ser valorizado pela empresa pode trazer inúmeros benefícios que podem ir desde o respeito e a aprovação, em que a empresa presenteia o trabalhador com informações restritas e condições privilegiadas para a realização das suas tarefas, até às promoções de carreira e prémios remuneratórios. Do ponto de vista do trabalhador, estes prémios surgem devido a um reconhecimento da sua boa prestação por parte da organização. É,

do ponto de vista das trocas sociais, a sugestão de que o seu esforço e lealdade serão convertidos em benefícios e recompensas.

Em 1986, Eisenberger e colaboradores definiram a Percepção do Suporte Organizacional (POS) como “...a medida em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar...” (p. 501). Referem ainda que a POS surge devido à tendência natural do ser humano de atribuir qualidades à organização através da “*personificação*”. Levinson (1965) definiu o conceito “*personificação*” como as ações levadas a cabo pelos agentes da organização que são habitualmente vistas como sendo fruto das intenções da própria organização e não atribuídas a motivos pessoais dos agentes em causa. Esta personificação surge fruto da responsabilidade legal e moral que a organização tem sobre os seus agentes e pelo poder que estes últimos exercem sobre os trabalhadores. Assim, o acumular das diferentes experiências de recompensa e favorecimento, ou penalizações, que o trabalhador viveu ao longo do tempo, são interpretadas por este como sendo de apreciação e reconhecimento, ou, em oposição, de depreciação (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A atual Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Shore & Shore, 1995) considera que para determinar a boa vontade da organização em recompensar o bom desempenho e ir ao encontro das suas necessidades sócio emocionais, o trabalhador desenvolve uma opinião sobre em que medida a organização valoriza as suas contribuições, denominada a Percepção do Suporte Organizacional. É igualmente vista como a segurança, pois em caso de necessidade, o trabalhador sabe que a organização o ajudará, tanto para assegurar que o trabalho é feito de modo eficiente, como para o ajudar em situações particularmente stressantes.

Esta teoria engloba igualmente as consequências da POS com origem em processos psicológicos. Em primeiro lugar, a POS deverá produzir a obrigação do trabalhador em se preocupar com a organização, ajudando-a a atingir os seus objetivos. Em segundo lugar, o respeito, a aprovação e o reconhecimento conotado na POS deverá levar a que os trabalhadores incorporem na sua identidade social o seu papel na organização (Identificação Organizacional). E, por último, a POS fortalece a expectativa de que o seu desempenho é reconhecido e recompensado. Todos estes processos têm resultados

positivos, tanto para o trabalhador, através do aumento da sua satisfação, como para a organização, com o aumento do desempenho e *commitment* afetivo por parte destes.

Segundo a teoria das trocas sociais qualquer recompensa obtida de modo arbitrário é mais valorizada do que se for obtida devido a circunstâncias fora do controlo de quem a está a oferecer, como por meio de negociações sindicais ou de novas leis de saúde ou do trabalho. Assim, qualquer recompensa ou melhoria nas condições de trabalho contribui mais para a POS se o trabalhador acreditar que tiveram origem nas ações voluntárias da organização.

### *2.1.1 A dupla Perceção do Suporte Organizacional no caso dos Trabalhadores Temporários*

Como já referido anteriormente, existe, para o caso dos trabalhadores temporários uma relação triangular com a Empresa Cliente e a Empresa de Trabalho Temporário (ETT) e, segundo Liden e colaboradores (2003), os trabalhadores temporários formam perceções do suporte organizacional com cada uma das empresas.

Uma vez que os trabalhadores temporários são contratados através de uma agência de trabalho temporário têm a perceção que é esta quem os recrutou e escolheu para trabalhar na Empresa Cliente e que definiu as condições contratuais (condições, recompensas, salário, tempo de contrato,...). Por outro lado, é natural que se crie também uma perceção com a Empresa Cliente (os trabalhadores podem no máximo trabalhar 24 meses na mesma empresa), pois é onde passam efetivamente todo o tempo em que estão a prestar serviço, sentindo as práticas que são implementadas e quais as suas consequências para a execução das suas funções, e é quem os avalia relativamente ao seu desempenho.

Segundo um estudo de Buch e colaboradores (2010), a POS da Empresa Cliente não só está positivamente relacionada com o esforço de trabalho, qualidade de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, assim como é fortemente mediada pela POS da ETT, indicando que quanto maior a perceção das práticas da ETT, maior retorno terá nas variáveis mencionadas.

### *2.1.2 Consequências da Perceção do Suporte Organizacional – Definição das Hipóteses*

A teoria do suporte organizacional estuda ainda as diferentes consequências da POS, ou seja, os efeitos diretos da POS. Entre as mais estudadas encontra-se o *commitment*

organizacional, o envolvimento no trabalho, indicadores de stresse, o desejo de continuar na organização e o desempenho (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Na base da teoria das trocas sociais a POS deverá criar nos trabalhadores a obrigação de se importarem com a organização, segundo a norma de reciprocidade. A obrigação de trocar preocupação por preocupação (Foa & Foa, 1980) deve fortalecer o *commitment* afetivo (*i.e.*, os trabalhadores estão na organização por desenvolverem uma forte ligação psicológica, onde o trabalhador está fortemente empenhado, identificado e envolvido) com a organização “*personificada*”. Adicionalmente, a POS reduz também o *commitment* de continuidade, ou seja, o facto de os trabalhadores estarem na organização por não terem outra alternativa melhor (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001).

O Bem-Estar psicológico do trabalhador é um elemento importante para aferir como este se sente no trabalho. Este Bem-Estar resulta das interações entre a pessoa e o ambiente de trabalho, estando dependente de fatores pessoais, como a personalidade, temperamento, experiências passadas, e de fatores relacionados com o trabalho, como as características do trabalho e as relações interpessoais.

O Bem-Estar pode ser tanto negativo como positivo, estando separado em dois estados: o *Burnout* e o *Engagement*.

O *Burnout* foi definido por Maslach, Jackson e Leiter (1996, p. 1) como: “...uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização pessoal que pode ocorrer em qualquer indivíduo que trabalhe...”, podendo-se distinguir três dimensões que o caracterizam. A primeira diz respeito à exaustão emocional, ou seja, a diminuição de recursos emocionais que dá origem ao cansaço – Exaustão. A segunda refere-se à despersonalização, ou seja, o desenvolvimento de atitudes negativas, indiferentes ou distantes para com as pessoas – Cinismo. A última está associada à reduzida realização pessoal, ou seja, a tendência para avaliar o seu trabalho negativamente e pensar que os objetivos poderão não ser atingidos – Falta de Eficácia Profissional. Desta forma, o *Burnout* é um indicador negativo pois associa toda a desmotivação e descomprometimento que um trabalhador pode “dar” à organização onde está a prestar funções.

O *Engagement* é definido por Schaufeli, Salanova, Bakker e Alez-Rom (2002, p. 74) como “...um estado de espírito positivo relacionado com o trabalho e que é caracterizado pelo Vigor, Dedicção e Absorção... refere-se a um estado afetivo cognitivo persistente que não é focado em qualquer objeto particular, evento, indivíduo ou comportamento...”. O *Engagement* refere-se então a um constructo tridimensional em que o Vigor está associado a altos níveis de energia e de resiliência mental no trabalho levando o trabalhador a esforçar-se para ultrapassar dificuldades; a Dedicção caracteriza-se pelo facto do trabalhador se envolver e dar significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafios à experiência diária no trabalho; e, a Absorção refere-se à atenção e ao estado de concentração em que o trabalhador está, não dando pelo tempo a passar e não conseguindo desapegar-se do trabalho (W. B. Schaufeli & Salanova, 2014). Assim, o *Engagement* é um indicador positivo do Bem-Estar, pois abrange todo o envolvimento, compromisso, entusiasmo e paixão que os trabalhadores possam ter nas tarefas que executam no dia-a-dia.

Espera-se que a POS reduza as reações psicológicas ao stresse, uma vez que o trabalhador sente que a ajuda, tanto material como emocional lhe será dada quando necessário, sendo que quanto mais POS os trabalhadores sentirem, maiores serão os seus níveis de Bem-Estar.

*Hipótese 1* – A POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) relaciona-se positivamente com o Bem-Estar dos Trabalhadores Temporários;

*Hipótese 1a* – A POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) relaciona-se positivamente com o Vigor dos Trabalhadores Temporários;

*Hipótese 1b* – A POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) relaciona-se positivamente com a Dedicção dos Trabalhadores Temporários;

*Hipótese 1c* – A POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) relaciona-se negativamente com a Exaustão dos Trabalhadores Temporários;

*Hipótese 1d* – A POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) relaciona-se negativamente com o Cinismo dos Trabalhadores Temporários.

Por outro lado, pode considerar-se que a POS deverá ainda aumentar a *Performance* do trabalhador tanto nas suas tarefas *in-role*, como nas tarefas *extra-role*. Ver o seu desempenho e trabalho recompensados é só por si uma motivação para o aumento da produtividade, pelo que uma maior medida da POS levará a um aumento da



*performance* nas tarefas relacionadas diretamente com a sua atividade (Erdogan & Enders, 2007; Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999). Efetivamente, a POS aumenta ainda todas as tarefas que vão para além das responsabilidades do trabalho, tendo um efeito direto na vontade dos trabalhadores ajudarem os seus companheiros e na vontade de dar sugestões construtivas e tomar decisões que evitem riscos para a organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

*Hipótese 2* – A POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) relaciona-se positivamente com o Desempenho dos Trabalhadores Temporários.

O *Burnout* está associado a uma diminuição de produtividade bem como de eficácia no trabalho, fazendo com que o baixo desempenho seja uma das mais importantes consequências do *Burnout* (Christina Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; W. B. Schaufeli & Buunk, 2002). Uma meta-análise de Taris (2006) relacionou o *Burnout* com diversos indicadores de desempenho e permitiu concluir a existência de uma relação negativa com a dimensão da Exaustão. Contudo, o mesmo não pode ser dito acerca do Cinismo, onde os estudos se têm demonstrado inconclusivos.

Quanto ao *Engagement*, está provado que este tem uma relação positiva com o desempenho dos trabalhadores. Trabalhadores com elevados níveis de *Engagement* estão altamente motivados para realizarem o seu trabalho, uma vez que possuem a energia necessária para realizar as tarefas e porque o *Engagement* dá origem a um ciclo positivo vicioso que os leva a procurar por recursos para obterem maior sucesso no seu desempenho (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; W. B. Schaufeli, Salanova, Bakker, et al., 2002; W. B. Schaufeli & Salanova, 2007).

Atendendo à relação positiva que existe entre o Bem-Estar e o Desempenho é natural que o Bem-Estar funcione como um mecanismo explicativo para a relação entre a POS e o Desempenho. Espera-se que ao introduzir o Bem-Estar como variável mediadora, e entenda-se por variável mediadora aquela que “...*implica suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas...*”, sendo a variável que “...*ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente.*” (Abbad & Vaz, 2002, p. 22), se verifique uma diminuição ou até mesmo anulação da relação entre a POS e o Desempenho.

*Hipótese 3* – A relação entre a POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) e o Desempenho é mediada pelo Bem-Estar;

*Hipótese 3a* – A relação entre a POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) e o Desempenho é mediada pelo Vigor;

*Hipótese 3b* – A relação entre a POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) e o Desempenho é mediada pela Dedicção;

*Hipótese 3c* – A relação entre a POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) e o Desempenho é mediada pela Exaustão;

*Hipótese 3d* – A relação entre a POS por parte da Empresa (Cliente e ETT) e o Desempenho é mediada pelo Cinismo.

Após a definição das hipóteses pretende-se averiguar, na prática, como é que a POS afeta o Bem-Estar e o Desempenho e como estes dependem daquilo que a empresa faz com o trabalhador. A [Figura 1](#) apresenta o modelo conceptual em estudo, em que são demonstradas sumariamente todas as correlações existentes:

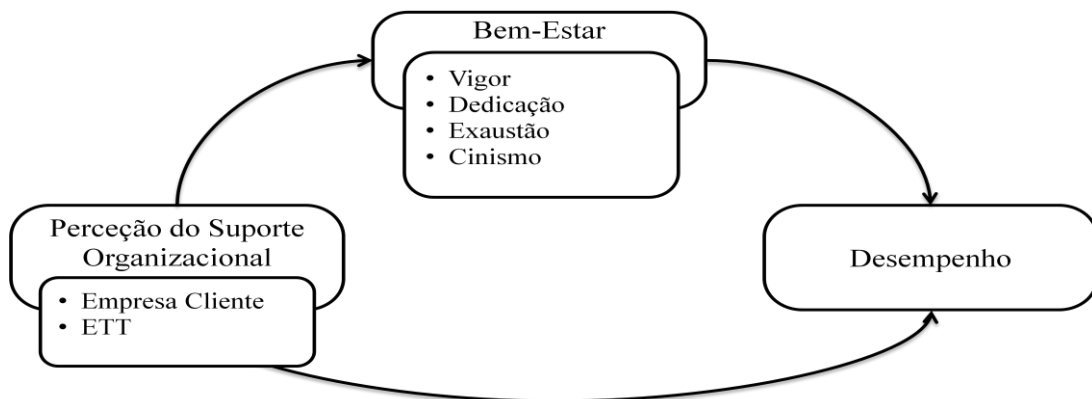


Fig. 1 – Modelo Conceptual de relação entre a POS e o Desempenho por mediação do Bem-Estar

Práticas de atuação de Recursos Humanos podem ajudar a melhorar os níveis emocionais e motivacionais do trabalhador, levando a que este se aperceba que a empresa se preocupa com ele e com o seu bem-estar e que ainda se preocupa com os seus valores e objetivos pessoais. Ao existir esta perceção é esperado que o desempenho do trabalhador também aumente.

Assim nasce a problemática – Que percepção do suporte organizacional têm os trabalhadores temporários de *Call Center* sobre a empresa empregadora e a empresa cliente?

Pretende-se também demonstrar que uma má percepção pode ser algo evitável, desde que as organizações se predisponham a alterar algo nas condições de trabalho ou nas práticas que desenvolvem junto dos trabalhadores.

### 3. Método

#### 3.1. Objeto em Estudo

A recolha de dados para este estudo iniciou-se através do *ProjectTAW* que teve como propósito elaborar uma investigação acerca das motivações para ser TT, qual o seu compromisso afetivo, qual a insegurança sentida relativamente à manutenção de emprego, qual a perceção do suporte organizacional sentida pela ETT e pela Empresa Cliente, quais as características do seu trabalho, quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas pela ETT e pela Empresa Cliente e, no geral qual o stresse e o bem-estar sentido pelos TT. Esta investigação vai permitir uma apresentação de resultados às empresas e propor-lhes formas de melhorarem as práticas de gestão de recursos humanos e, por conseguinte, aumentar a satisfação dos TT quanto à função que executam.

O *ProjectTAW* procedeu à aplicação do questionário ([Anexo I](#)) a todos os colaboradores que estão em regime de contrato de trabalho temporário, a nível nacional e para todos os sectores, em Setembro de 2013, sendo que esta dissertação foca-se nos resultados correspondentes aos TT de *Call Center*.

Atualmente, não existem dados reais quanto ao número de TT existentes em *Call Centers*, apenas estimativas, pelo que não poderemos considerar a amostra em causa representativa deste universo.

#### 3.2. Procedimento e Instrumento de Recolha

Este estudo não se centrou apenas numa única empresa ou qual o carácter da função desempenhada pelo TT, mas em abranger um maior número de inquiridos que operam em *Call Centers*. Foi conseguido um total de 1568 respostas.

Esta amostra foi recolhida *online* e enviada diretamente ao inquirido, sem ter contato com superiores hierárquicos, através do instrumento de recolha inquirido por questionário. Optou-se por este instrumento por ser o método de recolha mais fiável e com validade, por ser anónimo e não existir contato pessoal, uma vez que se pretendia medir atitudes e opiniões dos indivíduos. Tendo em conta a dimensão do estudo e o número de inquiridos que se pretendiam alcançar, este tipo de instrumento é o de mais fácil aplicação (Ferreira & Martinez, 2008, p. 53).

Como o objetivo do inquérito era a obtenção de sentimentos e percepções dos inquiridos (consideradas respostas auto percebidas), não foi realizado qualquer inquérito ou estudo sobre a empresa e as suas práticas.

Com os resultados obtidos no questionário, vai ser realizado um estudo Correlacional para testar as hipóteses anteriormente referidas, com a apresentação da respetiva análise estatística descritiva. Por forma a verificar a consistência das variáveis mencionadas, vai ser efetuado o cálculo de *Alphas de Cronbach*. Todas as variáveis foram recolhidas no mesmo momento temporal, o que permite que seja analisada a sua correlação estatística.

É imperativo que sejam consideradas variáveis de controlo que possam ter influência nos resultados, mas que não se englobem no estudo em causa. Para esta análise foram então estabelecidas as seguintes variáveis de controlo: o sexo, a idade e o tempo em que o TT está empregado tanto na ETT como na Empresa cliente.

O estudo vai ser iniciado pelo cálculo dos coeficientes de *R de Pearson*, de modo a avaliar a correlação entre as várias variáveis em estudo. De seguida, efetuar-se-á o cálculo de regressões lineares múltiplas, de forma a averiguar-se a dependência entre as variáveis que melhor se correlacionam. Será utilizado o método hierárquico, que permite escolher a ordem de entrada dos preditores no modelo, assim sendo, o cálculo será feito em dois passos:

1º Efetua-se o cálculo da regressão, usando apenas as variáveis de controlo como preditores;

2º Adicionam-se as variáveis independentes ao conjunto de preditores.

### *3.3. Caracterização da Amostra*

Das 1568 respostas obtidas, 62% dos inquiridos eram do sexo feminino (n=967) e 38% era do sexo masculino (n=601), com idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos, sendo que a média ronda os 30 anos de idade (M=29,81). Relativamente às habilitações académicas, 81% dos inquiridos está a frequentar universidade ou já obteve grau académico superior (n=1272), facto referido anteriormente.

Quanto ao tempo de trabalho na ETT, 17% dos inquiridos encontra-se na empresa há menos de 3 meses (n=269), 18% encontra-se na empresa entre 3 a 6 meses (n=276), 11% entre 6 a 9 meses (n=166), 9% entre 9 meses e 1 ano (n=135), 40% entre 1 e 5

anos (n=634) e 5% encontra-se na empresa há mais de 5 anos (n=88). Por outro lado, 16% dos inquiridos encontra-se a prestar serviço na Empresa Cliente há menos de 3 meses (n=256), 16% entre 3 e 6 meses (n=255), 10% entre 6 a 9 meses (n=156), 8% entre os 9 e 13 meses (n=118), 9% entre os 13 e 18 meses (n=147) e 41% encontra-se na Empresa Cliente há mais de 18 meses (n=636). Com esta análise podemos aferir que cerca de 50% dos inquiridos esteja tanto na empresa cliente como na ETT em períodos médios inferiores a um ano, permitindo concluir que o trabalho em *Call Center* é exigente e com elevados índices de rotatividade (o tempo máximo de contrato em regime de Trabalho Temporário é de 24 meses).

No que se refere ao emprego anterior onde estavam inseridos estes trabalhadores, 41% dos inquiridos estavam em situação de desemprego (n=608), 18% trabalhavam para outra agência de trabalho temporário (n=273), 18% trabalhavam em regime de contratação direta (n=266), 8% trabalhavam por conta-própria (n=124) e, para 15% dos inquiridos, este é o seu 1º emprego (n=232).

Relativamente à carga horária verificou-se que 67% dos inquiridos trabalha a *full-time*, ou seja, entre 35 a 40 horas semanais (n=1047), e 34% trabalha em regime de *part-time*, onde 2% tem uma carga horária até 15 horas semanais (n=26) e os restantes 32% trabalham entre 16 a 34 horas semanais (n=495). Aferiu-se ainda que 13% dos inquiridos tem dois empregos (n=202) e 22% estão em regime de trabalhador-estudante (n=340).

#### 3.4. Medidas

Para analisar que tipo de suporte organizacional os TT sentem por parte da empresa cliente e empresa empregadora foram estudadas as seguintes variáveis que estão associadas diretamente às seguintes partes do questionário:

- 1) Perceção do Suporte Organizacional (POS) ↔ As características desta Empresa de Trabalho Temporário / As características desta Empresa Utilizadora

Para medir esta variável aferiu-se junto dos inquiridos que perceção sentiam relativamente às atitudes por parte da empresa que os contrata e a empresa onde prestam serviço, através dos seguintes 8 itens: “A empresa preocupa-se com as minhas opiniões”, “A empresa demonstra pouca preocupação com os seus trabalhadores”, “A empresa esquece pequenas falhas da parte dos seus trabalhadores”, “A empresa

preocupa-se bastante com o meu bem-estar”, “A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial”, “A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais”, “A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema” e “A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente”. Estes itens foram adaptados da medida criada por Eisenberger e colaboradores (1986).

Para cada uma das 8 afirmações existia uma pré-classificação, construída segundo uma escala de *Likert* composta por 7 dimensões, em que o 1 corresponde “Discordo Totalmente” e o 7 “Concordo Totalmente”, em que valores mais elevados equivalem a uma perceção mais positiva dos inquiridos ao suporte dado por parte da Empresa Empregadora ou da Empresa Cliente.

## 2) Desempenho ↔ O seu Desempenho

Para o estudo desta variável foi utilizado uma adaptação da escala de Williams e Anderson (1991), por forma a aferir qual o desempenho na realização das tarefas dos trabalhadores no decorrer da sua atividade profissional na Empresa Cliente. Também se consideraram os comportamentos exibidos voluntariamente pelo trabalhador e que contribuem para a eficácia organizacional, designados por *Comportamentos de Cidadania Organizacional* (Organ, 1988), pois o desempenho dos trabalhadores não se esgota na realização das tarefas que executam.

Assim, foram analisados os comportamentos do trabalhador que revelavam o seu Desempenho, assim como as 3 dimensões que incorporam o *Comportamento de Cidadania Organizacional*: Iniciativa, Virtude Cívica e Altruísmo, através de 14 itens.

Quanto ao Desempenho de cada trabalhador estavam associadas as questões: “Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas”, “Assumo as responsabilidades especificadas para a minha função”, “Desempenho as tarefas que me são atribuídas” e “Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função”. Para analisar os comportamentos do trabalhador que demonstravam a proatividade e Iniciativa e que se esforçavam para atingir resultados positivos para além do estritamente necessário, aferiram-se as seguintes questões: “Esforço-me mais do que o estritamente necessário”, “Tomo a iniciativa de tentar resolver problemas que surgem no meu trabalho” e “Abordo as dificuldades que surgem no trabalho com entusiasmo”. Para verificar os

comportamentos de defesa da empresa e de promoção da sua imagem (Virtude Cívica) foram colocadas as questões: “Penso no que é melhor para esta empresa onde estou a trabalhar”, “Procuro manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa” e “Ajudo a organizar o funcionamento do departamento/serviço no qual trabalho”. Por último, para aferir-se quais os comportamentos de ajuda aos colegas e de facilitação do seu trabalho (Altruísmo), aplicaram-se as seguintes questões: “Ajudo os meus colegas de trabalho a realizarem melhor o seu trabalho”, “Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para o benefício da equipa”, “Ajudo os colegas da minha equipa com as suas responsabilidades do trabalho” e “Eu voluntario-me para fazer coisas para a minha equipa de trabalho”.

Em todas as questões apresentadas, os inquiridos deveriam situar a sua opinião relativamente ao seu Desempenho e aos seus Comportamentos de Cidadania Organizacional, tendo sido construída uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 corresponde a “Quase Nunca” e 5 corresponde a “Quase Sempre”, onde resultados mais elevados equivalem a um melhor desempenho na realização das tarefas e melhores comportamentos.

### 3) Stresse e Bem-Estar ↔ O seu Bem-Estar

Para se estudar o Bem-Estar dos TT foi necessário analisar duas componentes correlacionadas pela negativa, o *Burnout* e, pela positiva o *Engagement* (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004).

O *Burnout* é considerado uma síndrome negativa, pois afeta diretamente a saúde dos trabalhadores e, desta forma, compromete o seu desempenho. Na avaliação desta componente foi usada uma adaptação do questionário de *Maslach Burnout Inventory – General Survey*, em que foram avaliadas duas dimensões: Exaustão e Cinismo (Maslach et al., 2001). A dimensão Falta de Eficácia Organizacional foi retirada, uma vez que estudos empíricos têm demonstrado que as dimensões fundamentais do *Burnout* consistem na Exaustão e no Cinismo (W. B. Schaufeli & Buunk, 2002). Aferiram-se, para tal, os seguintes 5 itens para a Exaustão: “Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho”, “Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho”, “Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho”, “Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim” e “Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho”; e, os seguintes 5 itens para o Cinismo: “Perdi interesse



pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego”, “Perdi entusiasmo pelo meu trabalho”, “Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas”, “Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho” e “Duvido do valor e utilidade do meu trabalho”.

O *Engagement* é considerado um estado psicológico positivo de bem-estar no trabalho que se caracteriza por maiores níveis de Dedicção, Vigor e Absorção. Avaliou-se esta componente através de 9 afirmações adaptadas do questionário *Utrecht Work Engagement*, em que estão englobadas 3 dimensões: Vigor – “No meu trabalho, sinto-me cheia(o) de energia”, “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor” e “Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar” –, Dedicção – “Estou entusiasmada(o) com o meu trabalho”, “O meu trabalho inspira-me” e “Tenho orgulho no trabalho que faço” –, e Absorção – “Estou contente quando estou a trabalhar intensamente”, “Estou imerso no meu trabalho” e “Esqueço-me do “resto” quando estou a trabalhar” (W. Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Para a análise de resultados do questionário, optou-se por se retirar a dimensão Absorção, pois estudos científicos têm demonstrado que o cerne do *Engagement* prende-se fundamentalmente com o Vigor e a Dedicção (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007).

Para todas as afirmações foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos, variando entre 0 (“Nunca”) e o 6 (“Todos os Dias”). Quanto maior o valor, quer para o *Burnout* quer para o *Engagement*, maior será o nível dessas componentes para os TT.

## 4. Resultados

Para realizar uma análise cuidada dos resultados obtidos, pretende-se inicialmente aferir os dados descritivos do modelo e efetuar um dos cálculos indispensáveis a uma análise correlacional: a avaliação dos coeficientes de Correlação *R de Pearson*. Como tal, na [Tabela 1](#) estão representadas as correlações entre as variáveis em estudo, onde na diagonal estão espelhados os *Alphas de Cronbach*.

Uma primeira leitura da [Tabela 1](#) permite verificar que em média a POS sentida pelo TT relativamente à Empresa Cliente e à ETT é relativamente baixo, uma vez que se obteve o valor de 3,85 e 3,63 que se situam em 0,15 e 0,37 abaixo do valor médio da escala (1 a 7), respetivamente.

Nas variáveis diretamente relacionadas com o sentimento psicológico dos TT, o Bem-Estar, a Exaustão e o Cinismo apresentam-se com valores abaixo do valor intermédio da escala (0 a 7), 3,47 e 2,58, respetivamente, e o Vigor e a Dedicção apresentam-se com valores acima do valor intermédio da escala (0 a 7), 4,28 e 4,15, respetivamente. Contudo, os valores de Exaustão e Cinismo são altos, pois num estudo efetuado anteriormente por Chambel e Castanheira (2010, p. 21) para operadores de *Call Center* (n=811), estes valores apresentaram-se com resultados médios de 3,16 para a Exaustão e 1,41 para o Cinismo. Era expectável encontrar estes resultados, podendo-se afirmar que os TT estão com bons níveis de *Engagement* e baixos níveis de *Burnout*. De destacar o valor dos desvios padrão para estas variáveis, pois implicam que apesar dos bons resultados médios, ainda se verifica uma grande dispersão por parte dos sentimentos dos TT.

A variável relacionada com o Desempenho dos TT apresenta um valor médio de 4,1 numa escala de 0 a 5 pontos, sendo que os TT pensam ter um elevado desempenho no decorrer da execução das suas tarefas. Um dos cuidados a ter com esta variável é o facto de se tratar de uma autoavaliação, ou seja, uma perceção que o TT tem sobre o seu próprio desempenho, o que pode estar a influenciar positivamente os resultados obtidos.

Por observação da [Tabela 1](#) também se verifica que todas as relações são significativas nas variáveis em estudo. Verifica-se que a POS relaciona-se positivamente com o Bem-Estar, uma vez que os coeficientes obtidos são negativos para as variáveis Exaustão e Cinismo e positivos para as variáveis Vigor e Dedicção, sendo de  $r=-0,41$ ,  $r=-0,43$ ,

**Tabela 1***Estatística Descritiva com Correlações entre as Variáveis (N=1568)*

Variável	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Idade	29,8	7,25											
2. Sexo (0 = Feminino; 1 = Masculino)	0,38	0,49	,09**										
3. Tempo de trabalho na Empresa Cliente (1)	3,99	1,98	,00	,14**									
4. Tempo de Trabalho ETT (2)	3,56	1,69	,00	,13**	,82**								
5. POS Empresa Cliente	3,85	1,29	-,10**	,00	-,12**	-,14**	,88**						
6. POS ETT	3,63	1,10	-,06*	,00	-,19**	-,21**	,67**	,85**					
7. Exaustão	3,47	1,73	-,03	-,13**	,07*	,08*	-,41**	-,34**	,92**				
8. Cinismo	2,58	1,63	-,01	-,12**	,01	,04	-,43**	-,34**	,72**	,85**			
9. Vígior	4,28	1,73	,02	,19**	-,12**	-,13**	,53**	,45**	-,46**	-,46**	,91**		
10. Dedicção	4,15	1,84	,01	,17**	-,07*	-,07*	,55**	,46**	-,42**	-,48**	,90**	,91**	
11. Desempenho	4,1	0,62	,02	,10**	,13**	,15**	,22**	,13**	-,24**	-,29**	,41**	,46**	,89**

Nota: Na diagonal encontram-se os *alphas* da variável

$r=0,53$  e  $r=0,55$ , respetivamente para a POS Empresa Cliente e  $r=-0,342$ ,  $r=-0,34$ ,  $r=0,45$  e  $r=0,46$ , respetivamente para a POS ETT. A POS da Empresa Cliente relaciona-se positivamente com o Desempenho, sendo o  $r=0,22$ , do mesmo modo que a POS da ETT, sendo o  $r=0,13$ . Quanto à relação entre o Bem-Estar e o Desempenho, verifica-se que no geral é positivo, correspondendo os valores negativos para as variáveis Exaustão e Cinismo ( $r=-0,24$  e  $r=-0,29$ , respetivamente) e os valores positivos para as variáveis Vigor e Dedicção ( $r=0,40$  e  $r=0,46$ ).

A consistência das variáveis em estudo é igualmente garantida, pois os *Alphas de Cronbach* são superiores a 0,70.

Com o já analisado é apenas possível concluir a relação entre as variáveis, passando a ser necessário aferir qual o sentido destas correlações. Para tal, foram calculadas regressões lineares múltiplas com o intuito de testar as hipóteses em causa.

A primeira hipótese do modelo considera que a POS tem uma relação positiva no Bem-Estar do TT. Para testar tal hipótese foi realizada uma regressão linear múltipla com a POS da ETT e da Empresa Cliente como preditores. Como já referido, esta análise foi realizada em duas etapas: inicialmente foi efetuada uma regressão apenas com as variáveis de controlo como preditores; e, em seguida, um segundo modelo onde se adicionam ambas as POS. Para aferir a validade da hipótese apresentada foi calculada a variação do  $R^2$  do primeiro para o segundo passo da regressão.

**Tabela 2**

*Relação entre a POS e o Bem-Estar nos TT de Call Center*

Preditores	Vigor		Dedicção		Exaustão		Cinismo	
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
Sexo	0,12	0,04	0,14	0,04	-0,18	-0,05	-0,09	-0,03
Idade	0,05	0,19**	0,04	0,16**	-0,03	-0,13**	-0,02	-0,11**
Tempo de Trabalho ETT	-0,04	-0,04	-0,05	-0,05	0,01	0,01	-0,05	-0,10
Tempo de trabalho na Empresa Cliente	-0,03	-0,04	0,04	0,04	0,01	0,01	0,02	0,00
POS ETT	0,24	0,16**	0,27	0,16**	-0,18	-0,12*	-0,17	-0,11*
POS Empresa Cliente	0,55	0,41**	0,62	0,44**	-0,44	-0,33**	-0,44	-0,35**
$\Delta R^2$		0,27**		0,30**		0,17**		0,18**
F		96,20**		101,47**		46,92**		49,10**

Os coeficientes  $B$  e  $\beta$  apresentados na [Tabela 2](#) referem-se apenas à segunda etapa. É possível verificar que quando as variáveis da POS da ETT e da Empresa Cliente são inseridas no modelo, os valores dos coeficientes são superiores em relação aos restantes preditores, levando a crer que, de facto, a POS tem uma relação positiva com o Bem-Estar do TT. Em particular, observando a variação do  $R^2$  entre as duas etapas, pode-se verificar que as POS de ambas as empresas explicam 27% do Vigor, 30% da Dedicção, 17% da Exaustão e 18% do Cinismo, que aliado à elevada significância ( $p < 0,01$ ), implica a contribuição destes preditores para explicar cada variável dependente.

O impacto em cada variável dependente no modelo pode ser analisado em maior detalhe. No caso da POS da Empresa Cliente verifica-se que os valores absolutos dos coeficientes  $\beta$  são consideravelmente superiores aos dos restantes preditores, pelo que o Vigor e a Dedicção têm sinal positivo ( $\beta = 0,41$  e  $\beta = 0,44$ , respetivamente) e, por outro lado, a Exaustão e o Cinismo têm sinal negativo ( $\beta = -0,33$  e  $\beta = -0,35$ , respetivamente). A elevada significância observada indica ainda a relação significativa deste preditor para o Bem-Estar do TT.

Para a POS da ETT verifica-se elevada significância ( $p < 0,01$ ) para as variáveis Vigor e da Dedicção, que detêm coeficientes positivos ( $\beta = 0,16$  para ambos), sendo possível aferir a contribuição positiva deste preditor para a dimensão de *Engagement*. Apesar de menor nível de significância ( $p < 0,05$ ), as variáveis Exaustão e Cinismo detêm coeficientes negativos ( $\beta = -0,12$  e  $\beta = -0,11$ , respetivamente), demonstrando uma relação negativa com o *Burnout*.

Ainda de salientar a predominância que a variável de controlo Idade tem no modelo, onde os coeficientes têm elevada significância e são, em valor absoluto, consideravelmente elevados, sendo positivos para o Vigor e a Dedicção ( $\beta = 0,19$  e  $\beta = 0,16$ , respetivamente) e negativos para a Exaustão e Cinismo ( $\beta = -0,13$  e  $\beta = -0,11$  respetivamente). Isto demonstra que esta variável demográfica dos inquiridos tem ainda alguma relação no Bem-Estar dos TT, observando-se que são os trabalhadores mais velhos os que mostram mais bem-estar no trabalho.

As afirmações anteriores permitem então suportar a Hipótese 1, onde se considera que a Perceção do Suporte Organizacional (tanto da Empresa Cliente como da ETT) relaciona-se positivamente com o Bem-Estar dos Trabalhadores Temporários.

Para a segunda hipótese (*H2*) foi utilizado o mesmo método (regressão linear múltipla).

**Tabela 3**  
*Relação entre a POS e o Desempenho nos TT de Call Center*

	Desempenho	
	B	$\beta$
Sexo	0,04	0,04
Idade	0,01	0,07**
Tempo de Trabalho ETT	0,01	0,02
Tempo de trabalho na Empresa Cliente	0,05	0,16**
POS ETT	0,01	0,01
POS Empresa Cliente	0,12	0,24**
$\Delta R^2$		0,06**
F		20,22**

Com a inserção das variáveis da POS (da ETT e da Empresa Cliente), pode-se observar através da variação de  $R^2$  que estas explicam em 6% o Desempenho. Facto corroborado pelo elevado valor do  $F$  e significância ( $\rho < 0,01$ ) que demonstram que estas variáveis melhoram a habilidade do modelo prever o Desempenho dos trabalhadores.

Observando detalhadamente os coeficientes de  $\beta$  obtidos, apenas o referente à POS da Empresa Cliente tem um valor consideravelmente superior aos restantes preditores. O valor obtido foi  $\beta = 0,24$ , com significância de  $\rho < 0,01$ , o que demonstra que a nível da POS, só o que está associado à Empresa Cliente é que contribui e é significativo para o Desempenho dos trabalhadores.

É de salientar que a variável de controlo Tempo de Trabalho na Empresa Cliente demonstrou ser significativa e com um coeficiente positivo ( $\beta = 0,16$ ), o que implica que o fator tempo que o TT presta serviço na Empresa Cliente tenha relação no seu Desempenho.

Referente à hipótese apresentada (*H2*) é possível concluir que a POS da Empresa Cliente tem uma contribuição positiva e significativa no Desempenho dos Trabalhadores. Contudo, a POS por parte da ETT não tem uma relação significativa com esta variável. Deste modo, podemos concluir que a *H2* é parcialmente suportada.

Relativamente à Hipótese 3, o seu propósito é entender se o Bem-Estar pode ser considerado como uma variável mediadora entre a POS (da Empresa Cliente e da ETT) e o Desempenho.

Para testar a mediação deve ser primariamente validada a relação entre as variáveis independentes e as dependentes (Tabela 3), em seguida a variável independente e o mediador terão que ter uma relação entre si (Tabela 2) e, por último, o mediador tem de ter uma relação com a variável dependente (Baron & Kenny, 1986, p. 1177).

Deste modo, foi necessário analisar se o Bem-Estar do TT tem uma contribuição positiva para o seu Desempenho. Para validar esta relação recorreu-se novamente à construção de uma regressão linear múltipla, usando o Bem-Estar como preditor.

**Tabela 4**

*Relação entre o Bem-Estar dos TT e o Desempenho*

	Desempenho	
	B	$\beta$
Sexo	0,03	0,02
Idade	0,00	-0,02
Tempo de Trabalho ETT	0,02	0,06
Tempo de trabalho na Empresa Cliente	0,05	0,14**
Vigor	0,02	0,05
Dedicação	0,13	0,38**
Exaustão	-0,01	-0,02
Cinismo	-0,03	-0,08*
$\Delta R^2$		0,22**
F		47,80**

Através da análise da Tabela 4 é possível aferir que a inclusão do Bem-Estar como preditor no modelo teve uma relação positiva na capacidade deste prever o Desempenho do TT. A variação do  $R^2$  mostra que 22% do Desempenho é explicado pelo Bem-Estar, facto corroborado ainda pela elevada significância  $p < 0,01$  e elevado valor  $F$ .

Analisando os coeficientes em particular verificamos que o  $\beta$  é positivo e de valor absoluto elevado para o preditor Dedicação, o que evidencia que esta variável em particular tem uma relação positiva e significativa com o Desempenho ( $\beta = 0,38$ ,  $p < 0,01$ ) e que a variável Cinismo, apesar de ter uma relação mais fraca, também é significativa e negativa ( $\beta = -0,08$ ,  $p < 0,05$ ).

À semelhança do observado aquando da validação da segunda hipótese (*H2*), o Tempo de Trabalho na Empresa Cliente é um fator significativo e com algum peso no modelo ( $\beta=0,14$ ,  $p<0,01$ ), mostrando de novo, que são os trabalhadores que estão na empresa cliente há mais tempo os que consideram ter mais desempenho.

Assim, é possível referir que a Dedicção e o Cinismo têm uma contribuição positiva e negativa, respetivamente, para o aumento do Desempenho do TT. No entanto as variáveis Vigor e Exaustão não têm qualquer significância no desempenho dos trabalhadores.

À semelhança do ocorrido nas hipóteses anteriores, para validar a *H3* foi efetuada uma regressão linear múltipla, conforme demonstra a [Tabela 5](#).

**Tabela 5**

*Relação entre a POS e o Desempenho quando mediada pelo Bem-Estar*

	Desempenho	
	B	$\beta$
Sexo	0,03	0,02
Idade	0,00	-0,02
Tempo de Trabalho ETT	0,02	0,05
Tempo de trabalho na Empresa Cliente	0,04	0,14**
Vigor	0,02	0,05
Dedicção	0,13	0,40**
Exaustão	-0,01	-0,02
Cinismo	-0,03	-0,08*
POS ETT	0,01	0,01
POS Empresa Cliente	-0,04	-0,06
$\Delta R^2$		0,22**
F		38,68**

Uma variável pode ser considerada mediadora a partir do instante em que é introduzida e consegue reduzir o impacto, ou até mesmo anular, a força que a variável independente induz sobre a variável dependente (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, & West, 2010). Conforme a [Tabela 5](#) verifica-se que ao inserir o Bem-Estar e suas dimensões como variáveis mediadoras, a variável independente – a POS – é anulada na relação com a variável dependente – o Desempenho –, concluindo-se que a mediação existente é total (Baron & Kenny, 1986; Shrout & Bolger, 2002), pois todo o efeito, anteriormente existente, da variável independente é bloqueado. Como tal, os valores dos coeficientes



que têm significância são os  $\beta$  associados às dimensões da Dedicção e do Cinismo, sendo de  $\beta=0,40$ ,  $p<0,01$  e  $\beta=-0,08$ ,  $p<0,05$ , respectivamente. Desta forma, a POS perdeu toda a significância que tinha na *H2*. Pode-se ainda afirmar que ao inserir o Bem-Estar e a POS como preditores melhoramos em 22% a capacidade de prever qual Desempenho do TT. Assim, podemos dizer que a *H3* é parcialmente suportada porque o efeito da POS por parte da Empresa Cliente no Desempenho dos TT é realizado através da Dedicção e do Cinismo destes trabalhadores.

Em síntese na [Figura 2](#), encontram-se os resultados da relação entre as variáveis em estudo:

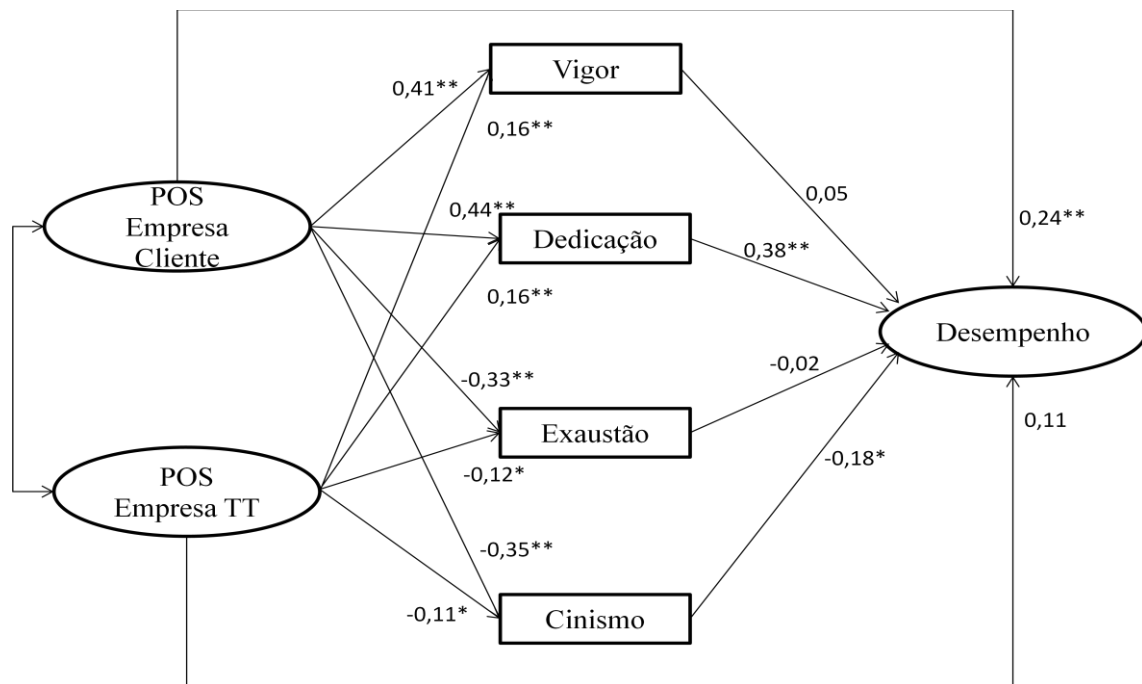


Fig. 2 – Modelo Final com coeficientes estandardizados.

## 5. Discussão de Resultados

O objetivo central deste estudo incidiu sobre a análise da importância da percepção do suporte organizacional (POS) dos trabalhadores temporários de *call center*, quer por parte da Empresa Cliente quer por parte da ETT, para explicar o seu bem-estar e desempenho. Em primeiro lugar e como esperado, verificou-se que a POS de ambas as empresas era importante para explicar o Bem-Estar destes trabalhadores. Em segundo lugar, no que se refere ao Desempenho, podemos observar que apenas a POS da Empresa Cliente tinha uma relação significativa com este resultado dos trabalhadores. No entanto, observámos que este efeito da POS no Desempenho ocorria através de aspetos do Bem-Estar destes trabalhadores, nomeadamente dos seus níveis de Dedicção e Cinismo.

Como seria de esperar a POS relaciona-se positivamente com o Bem-Estar, o que demonstra que o ser recompensado e que sentir-se que se é importante dentro da organização, implica um aumento do bem-estar psicológico dos trabalhadores.

A POS da Empresa Cliente relaciona-se positivamente com o Desempenho, enquanto que a POS da ETT não demonstrou resultados significativos. Isto implica que o Desempenho apenas seja influenciado pelas práticas que são implementadas na Empresa Cliente, pois é onde os trabalhadores estão efetivamente a exercer as suas funções diárias e é sobre esta empresa que eles tendem a criar uma maior ligação e é desta que eles esperam receber um maior suporte organizacional.

No entanto, ao introduzir o Bem-Estar como variável mediadora, a relação entre a POS por parte da Empresa Cliente e o Desempenho deixa de ser significativa, indicando que a POS relaciona-se primariamente com o Bem-Estar e este, por sua vez, relaciona-se positivamente com o Desempenho, ou seja, a POS aumenta o Bem-Estar que, consequentemente aumenta o Desempenho do trabalhador.

Contudo, apenas foi obtida significância nas dimensões Dedicção e Cinismo. Conceptualmente, a Dedicção foi concebida como sendo o oposto do Cinismo, enquanto o Vigor foi concebido como sendo o oposto da Exaustão, criando duas dimensões bipolares através das quatro dimensões *core* que constituem o Bem-Estar (Maslach & Leiter, 1997; W. B. Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Num estudo elaborado por González-Romá, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006), mostrou-se que a Exaustão e o Vigor são escaláveis numa única dimensão bipolar,

denominada de Eixo-Energético, e que o Cinismo e a Dedicção podem igualmente ser escaláveis numa única dimensão, o Eixo-Motivacional. Atendendo aos resultados obtidos neste estudo, podemos verificar que a POS (da Empresa Cliente) correlaciona-se positivamente com o Desempenho quando mediada pelo Eixo-Motivacional do Bem-Estar.

Isto pode ser explicado pelo facto de no setor dos *call centers* existir elevada dissonância emocional nos trabalhadores, que surge através da supressão de emoções e do fingimento de sentimentos que não estão a sentir na altura. Esta dissonância emocional leva a elevados níveis de Cinismo observados nos *call centers* e permite-nos teorizar que o Bem-Estar dos TT está fortemente ligado ao Eixo-Motivacional. Desta forma, verifica-se que o Cinismo é um problema real e constante nesta atividade, sendo importante que as organizações sejam capazes de manter os níveis de Dedicção elevados para assegurar não só o Bem-Estar, mas também o alto Desempenho dos trabalhadores.

Assim, é importante que seja feito um estudo representativo dos *call centers*, tanto portugueses como internacionais, para validar a importância da dimensão Dedicção-Cinismo neste setor e para que sejam implementadas práticas de gestão de recursos humanos que previnam os elevados níveis de Cinismo observados.

## 6. Conclusões e Propostas de Melhoria

Como se notou ao longo desta dissertação e das variáveis estudadas, o Bem-Estar adquire uma posição de destaque no que concerne ao desempenho do TT. Verificou-se também que os *call centers* são comparados a organizações tayloristas devido ao elevado desgaste, dissonância emocional e baixa autonomia associados. Independentemente do vínculo laboral que cada trabalhador tem, a competitividade da organização está dependente da qualidade e motivação para o trabalho da sua mão-de-obra, sendo que a percepção de suporte organizacional que os trabalhadores têm sobre a empresa desempenha um papel fundamental no Bem-Estar no seu dia-a-dia.

Para o caso específico dos *call centers*, o desafio que lhes está associado é conseguirem manter os seus recursos (trabalhadores temporários), como parte integrante da empresa onde estes prestam efetivamente o serviço, ainda que não o sejam contratualmente, pois “(...) quando as organizações tratam os trabalhadores contingentes com respeito e não os veem como periféricos, alguns dos trabalhadores contingentes terão um elevado compromisso para com a organização, uma visão positiva do seu contrato psicológico e assumirão comportamentos de cidadania organizacional, tal como um trabalhador regular” (Van Dyne e Ang, 1998, citados por Castanheira & Chambel, 2007, p. 947).

Para que se consiga alterar os efeitos de *Burnout* e as consequências e sentimentos oriundos desta dimensão e que se verificam nos *call centers*, estes têm de estar envolvidos na totalidade dos processos de mudança e não podem ser considerados como atos isolados.

Existem algumas práticas que podem ser implementadas para aumentar a POS existente nos TT de *call centers* e que façam com que estes trabalhadores sintam que a empresa cuida do seu bem-estar e que tem em atenção os seus objetivos, como:

1. A introdução de mudanças ao nível do significado de dissonância emocional, que deverão ser suportadas por práticas que visem dar oportunidades aos TT de desenvolverem novas competências e estratégias que permitam lidar mais facilmente com os problemas que surgem no decorrer das suas responsabilidades diárias e atitudes com os clientes, ou seja, que o TT deixe de sentir que este é um problema seu, mas sim algo que a empresa tem de ajudar a prevenir e a resolver.

2. Aumentar a comunicação interna existente com os TT, ou seja, passar a comunicar todas as alterações relevantes que ocorrem na empresa e, que por norma, apenas são ditas aos trabalhadores permanentes. Assim, aumentará o sentimento de pertença na empresa e a consideração que fazem parte da mesma, mesmo que não contratualmente.

Existem ainda outras práticas que podem vir a aumentar a POS, quer ao nível do investimento em formação, quer ao nível da atribuição de prémios quantitativos aos operadores com melhores desempenhos ou ainda valorizar o seu trabalho e a sua importância dentro da organização.

Sem a introdução destas práticas os TT podem continuar a sentir que a empresa não se preocupa com estes e, por conseguinte, vão estar cada vez mais desmotivados. Se isso continuar a acontecer quem vai sair mais prejudicado é a própria empresa, pois não vai conseguir cumprir os objetivos mais básicos que estão na origem da interação entre o trabalhador e o cliente. O trabalhador pode não conseguir, pelos sentimentos negativos que sente pela empresa, apresentar emoções que criem no cliente um determinado estado de espírito que influencia as suas perceções, comportamentos e atitudes face aos serviços ou produtos que estão na base daquela conversação (Chambel & Castanheira, 2008), sendo que o propósito da existência do *call center* poderá estar comprometido.

## 7. Referências Bibliográficas

- Abbad, G., & Vaz, C. T. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7(99), 19–29.
- Abraham, M. (2008). Globalization and the Call Center Industry. *International Sociology*, 23(2), 197–210.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93–103.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 943–959.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2008). Burnout in Call Centers is not inevitable: An alternative created by an HRM system with involvement. *Faculdade de Psicologia e Educação Da Universidade de Lisboa*.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num Call Center: dos Mitos à Realidade* (1ª Edição.). Lisboa: RH Editora.
- Deery, S. J., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management*, 39(4), 471–496.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *The Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (1ª Edição., pp. 1–268). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource Theory of Social Exchange. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Social Exchange* (pp. 77–94). Springer New York.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366–392.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examination of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609–625.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–183.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., & West, S. G. (2010). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychol Methods*, 7(1), 1–35.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about Burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Atlantic. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 174(February 1996), 159–174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ruyter, K. De, 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.
- Santos, M. J., & Marques, A. P. (2006). O Caso dos Call Centers: Organização do Trabalho e Atitudes face ao Trabalho e Emprego. *Sociologia Problemas E Práticas*, nº 52, 67–86.
- 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*, 315(October 2002), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2002). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383 – 425). Chichester, UK: Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135 – 177). Greenwich: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (1st ed., pp. 293–320). John Wiley & Sons, Ltd.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Alez-Rom, V. G. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

- 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, 71–92.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Taris, T. W. (2006). Is there a Relationship between Burnout and Objective Performance? A Critical Review of 16 Studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Workman, M., & Bommer, W. (2004). Redesigning Computer Call Center Work: A Longitudinal Field Experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 317–337.
- 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.



## Anexos

### Anexo I - Questionário

Em seguida apresento o questionário para as variáveis em estudo aplicado à amostra (n = 1568).

## Questionário

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação coordenada pela docente Maria José Chambel da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, que tem o Apoio da APESPE e do Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário e que resulta de uma parceria com XXXX e outras empresas de trabalho temporário.

### **O que é este questionário?**

Este questionário é sobre vários aspetos do seu trabalho e o modo como se sente no dia-a-dia.

Isto não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Por favor leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando com um X a opção que melhor corresponde à sua opinião.

### **Quem vai ver as minhas respostas?**

A informação que der é totalmente confidencial. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas dos seus colegas, para que nenhuma das respostas individuais de cada profissional possa ser identificada.

Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

### **Resultados do estudo**

No final do estudo vamos elaborar um relatório com os resultados globais, o qual vai ser apresentado à Direção desta empresa de Trabalho Temporário para qual trabalha. Este documento poderá fundamentar possíveis ajustamentos na gestão de recursos humanos desta empresa e melhorar os níveis de satisfação dos seus colaboradores.

Se quiser receber esta informação pessoalmente contacte o responsável deste projeto: Doutora Maria José Chambel [mjchambel@fp.ul.pt](mailto:mjchambel@fp.ul.pt).

## Dados Demográficos

É importante para nós sabermos alguns dados demográficos sobre si, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos de trabalhadores.

<p><b>1. Sexo:</b></p> <p>Mulher..... <input type="checkbox"/></p> <p>Homem..... <input type="checkbox"/></p>	<p><b>2. Idade:</b></p> <p>_____ anos</p>	<p><b>3. Habilitações</b></p> <p>Até 9º Ano ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Secundário ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Frequência Universitária..... <input type="checkbox"/></p> <p>Licenciatura ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Superior à licenciatura .... <input type="checkbox"/></p>
<p><b>4. Há quanto tempo está nesta Empresa de Trabalho Temporário?</b></p> <p>Menos de 3 meses..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 3 &amp; 6 meses..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 6 &amp; 9 meses..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 9 meses &amp; 1 ano ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 1 &amp; 5 anos ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 5 &amp; 10 anos ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 10 anos ..... <input type="checkbox"/></p>	<p><b>5. Há quanto tempo está nesta Empresa Utilizadora/ Cliente?</b></p> <p>Menos de 3 meses..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 3 &amp; 6 meses ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 6 &amp; 9 meses ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 13 &amp; 18 meses..... <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 18 meses..... <input type="checkbox"/></p>	<p><b>6. Qual era a sua situação emprego antes de ter este contrato?</b></p> <p>Primeiro Emprego..... <input type="checkbox"/></p> <p>Desempregado ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Trabalhava para outra Agência de TT..... <input type="checkbox"/></p> <p>Trabalhava numa empresa com contrato direto..... <input type="checkbox"/></p> <p>Trabalhava por conta-própria..... <input type="checkbox"/></p>
<p><b>7. Considera esta função adequada às suas habilitações</b></p> <p>Sim ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Não, porque tenho habilitações a mais ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Não, porque tenho habilitações a menos ..... <input type="checkbox"/></p>	<p><b>8. Qual é sua função?</b></p> <p>Administrativo..... <input type="checkbox"/></p> <p>Supervisor..... <input type="checkbox"/></p> <p>Vendedor em espaço comercial..... <input type="checkbox"/></p> <p>Operador de call center..... <input type="checkbox"/></p> <p>Empregado de armazém..... <input type="checkbox"/></p> <p>Operador na Indústria..... <input type="checkbox"/></p> <p>Trabalhador não qualificado da indústria..... <input type="checkbox"/></p>	<p><b>9. Tem outro emprego?</b></p> <p>Sim ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Não ..... <input type="checkbox"/></p> <p><b>10. É estudante?</b></p> <p>Sim ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Não ..... <input type="checkbox"/></p>

	<p>Empregado de limpeza ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Segurança ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Carregador e descarregador de mercadorias.....<input type="checkbox"/></p> <p>Outra, qual _____</p> <p>_____</p>	
<p><b>11. Qual é o seu horário?</b></p> <p>Tempo completo (35-40h semanais) <input type="checkbox"/></p> <p>Tempo parcial (até 15h semanais) <input type="checkbox"/></p> <p>Tempo parcial (16 a 34h semanais) <input type="checkbox"/></p>	<p><b>12. Qual o sector de atividade em que trabalha?</b></p> <p>Indústria .....<input type="checkbox"/></p> <p>Call-Center ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Construção ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Comércio ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Alojamento e restauração (ex. Hotéis, cafés, restaurantes) ....<input type="checkbox"/></p> <p>Atividades financeiras e de seguros..... <input type="checkbox"/></p> <p>Outra qual _____</p> <p>_____</p>	<p><b>13. Qual o seu Contrato</b></p> <p>Temporário ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Sem termo ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Outro, qual _____</p> <p>_____</p>

## As Características desta Empresa de Trabalho Temporário

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a forma como considera que esta empresa de trabalho temporário o trata. Pense na forma como se relaciona com esta empresa de TT e por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

		<div style="text-align: right;">                     Concordo Totalmente                      Concordo                      Concordo moderadamente                      Não concordo nem discordo                      Discordo moderadamente                      Discordo                      Discordo Totalmente                 </div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	A empresa preocupa-se com as minhas opiniões.							
2.	A empresa demonstra pouca preocupação com os seus trabalhadores.							
3.	A empresa esquece pequenas falhas da parte dos seus trabalhadores.							
4.	A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar.							
5.	A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial.							
6.	A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais.							
7.	A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.							
8.	A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente.							

## As Características desta Empresa Utilizadora

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a forma como considera que esta empresa onde está atualmente a trabalhar o trata. Pense na forma como se relaciona com esta empresa utilizadora e por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 0 10px;"> <span>Discordo Totalmente</span> <span>Discordo</span> <span>Discordo moderadamente</span> <span>Não concordo nem discordo</span> <span>Concordo moderadamente</span> <span>Concordo</span> <span>Concordo Totalmente</span> </div>						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	A empresa preocupa-se com as minhas opiniões.							
2.	A empresa demonstra pouca preocupação com os trabalhadores temporários.							
3.	A empresa esquece pequenas falhas da parte dos trabalhadores temporários.							
4.	A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar.							
5.	A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial.							
6.	A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais.							
7.	A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.							
8.	A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente.							

## O seu desempenho

Por último, pedimos-lhe agora que descreva a frequência com que *em geral* desenvolve determinados comportamentos no seu dia-a-dia na realização do seu trabalho. Por favor responda a todas as questões assinalando com X a resposta que melhor descreve o que se passa atualmente.

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Quase sempre</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Muitas vezes</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Algumas vezes</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Por vezes</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Quase Nunca</div> </div>				
		1	2	3	4	5
1.	Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas.					
2.	Assumo as responsabilidades especificadas para a minha função.					
3.	Desempenho as tarefas que me são atribuídas.					
4.	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.					
5.	Esforço-me mais do que o estritamente necessário.					
6.	Tomo a iniciativa de tentar resolver problemas que surgem no meu trabalho.					
7.	Abordo as dificuldades que surgem no trabalho com entusiasmo.					
8.	Penso no que é melhor para esta empresa onde estou a trabalhar.					
9.	Procuro manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa.					
10.	Ajudo a organizar o funcionamento do departamento/serviço no qual trabalho.					
11.	Ajudo os meus colegas de trabalho a realizarem melhor o seu trabalho.					
12.	Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para o benefício da equipa.					
13.	Ajudo os colegas da minha equipa com as suas responsabilidades do trabalho.					
14.	Eu voluntario-me para fazer coisas para a minha equipa de trabalho.					

## O Seu Bem-Estar

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua actividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, escreva o número (de 0 a 6) que melhor descreve **com que frequência se sente dessa forma**.

		<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>Nunca</span> <span>Algumas vezes por ano</span> <span>Uma vez ou menops por mês</span> <span>Algumas vezes por mês</span> <span>Uma vez por semana</span> <span>Algumas vezes por semana</span> <span>Todos os dias</span> </div>						
		0	1	2	3	4	5	6
1.	No meu trabalho, sinto-me cheia (o) de energia							
2.	Estou entusiasmada (o) com o meu trabalho.							
3.	Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.							
4.	No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.							
5.	O meu trabalho inspira-me.							
6.	Estou imerso no meu trabalho.							
7.	Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.							
8.	Tenho orgulho no trabalho que faço.							
9.	Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar.							
10.	Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.							
11.	Sinto-me desgastado(a) no fim do dia de trabalho.							
12.	Sinto-me fatigado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.							
13.	Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.							
14.	Sinto-me esgotado(a) pelo meu trabalho.							
15.	Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.							
16.	Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.							

17.	Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.	0	1	2	3	4	5	6
18.	Tornei-me mais reticente em relação à utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
19.	Duvido do valor e utilidade do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6



## Anexo II – Tabelas de dados demográficos

**Tabela 6**  
*Dados Demográficos da Amostra em estudo*

Variáveis	N	%
Sexo		
Feminino	967	62%
Masculino	601	38%
Habilitações		
Até ao 9º Ano	30	2%
Secundário	265	17%
Frequência Universitária	459	29%
Licenciatura	407	26%
> Licenciatura	406	26%
Tempo de trabalho na ETT		
Menos de 3 meses	269	17%
Entre 3 e 6 meses	276	18%
Entre 6 e 9 meses	166	11%
Entre 9 meses e 1 ano	135	9%
Entre 1 e 5 anos	634	40%
Entre 5 e 10 anos	66	4%
Mais de 10 anos	22	1%
Tempo de trabalho na empresa cliente		
Menos de 3 meses	256	16%
Entre 3 e 6 meses	255	16%
Entre 6 e 9 meses	156	10%
Entre 9 e 13 meses	118	8%
Entre 13 e 18 meses	147	9%
Mais de 18 meses	636	41%
Emprego Anterior		
Primeiro Emprego	232	15%
Desempregado	608	41%
Trabalhava para outra Agencia de TT	273	18%
Trabalhava numa empresa com contrato direto	266	18%
Trabalhava por conta-própria	124	8%
Dois empregos?		
Sim	202	13%
Não	1366	87%
Trabalhador estudante?		
Sim	340	22%
Não	1228	78%
Carga horária		
Tempo completo (35-40h semanais)	1047	67%
Tempo parcial (até 15h semanais)	26	2%
Tempo parcial (16 a 34h semanais)	495	32%