



instituto politécnico de gestão e tecnologia

## MESTRADO EM GESTÃO

***A influência da flexibilização do trabalho no  
comprometimento organizacional e na  
permanência nas organizações: um estudo no  
setor dos contact centers.***

Anabela Samagaio Marques

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Dezembro | 2022





## INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

### **A influência da flexibilização do trabalho no comprometimento organizacional e na permanência nas organizações: um estudo no setor dos contact centers.**

Anabela Samagaio Marques

Aprovado em 29/12/2022

Composição do Júri

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Elisete Martins

Presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cidália Silva Neves

Arguente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Mafalda Coelho Nogueira

Orientadora

Vila Nova de Gaia  
2022



## **Agradecimentos**

Acredito que tudo na vida tem uma razão de ser, ainda que não saibamos interpretar, devemos ser capazes de ultrapassar obstáculos, ser persistentes e resilientes pois são estas as características que nos farão crescer e ser melhores.

Foram muitas as razões que há vinte anos me fizeram desistir deste sonho, mas desistir não é solução e conseguir concretizar este meu objetivo, é um verdadeiro sonho.

São também muitas as pessoas a quem devo uma palavra de agradecimento, e começo por agradecer ao ISLA, instituição que me recebeu e me fez sentir em casa e em família desde o primeiro dia.

A todos os docentes agradeço a disponibilidade para me ajudar sempre e por me tornarem uma pessoa mais rica.

Um especial agradecimento à professora Dr.<sup>a</sup> Mafalda Nogueira, orientadora deste projeto, por me motivar e aconselhar.

À professora Tatiana Severino pela paciência que foi necessária para me orientar na análise de dados pois não foi fácil. Obrigada pela dedicação.

À minha colega de secretária e amiga Joana Ribeiro, que desde o primeiro dia me aturou, me apoio e acreditou em mim, um grande obrigado, poderão passar muitos anos, mas estes não esquecerei.

Um especial obrigado à minha amiga Marisa Fino, que me motivou e acreditou sempre em mim.

À minha mãe, pela educação e valores que me transmitiu, pela ajuda e apoio que me deu durante estes seis anos, sem ti não chegaria aqui.

Ao Carlos, meu amigo, companheiro e futuro marido, por estar sempre comigo, por acreditar nas minhas capacidades, dando sempre a sua palavra de apoio, carinho e motivação, tornando todos os momentos mais fáceis e suportáveis.

Por último, mas a mais importante, à minha filha, Francisca, desculpa a falta de atenção e os momentos de ausências, obrigada pelo orgulho que fazes questão de dizer e escrever, mas tudo em prol da procura do melhor para todos nós.

Um especial obrigado às minhas estrelinhas que brilham no céu e que estão sempre do meu lado e no meu coração...

Não existem palavras que consigam descrever os momentos e sentimentos, termino este agradecimento de lágrimas nos olhos, mas de coração cheio. Muito obrigada!

## Resumo

**Objetivo:** Este estudo visa caracterizar a população do setor do *contact center* no que se refere ao nível de comprometimento organizacional nas suas três dimensões (afetiva, calculativa e normativa), analisar a relação do mesmo com a idade e antiguidade e perceber se as alterações dos modelos de trabalho tiveram impacto no comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade.

**Metodologia:** Estudo aplicado à área dos *contact centers*, com recurso à abordagem metodológica quantitativa. A recolha de dados quantitativos foi desenvolvida por meio de um inquérito por questionário, testando e analisando as hipóteses de investigação operacionais que pretendem explicar o objetivo deste estudo. Esta recolha de dados permitiu uma amostra de 400 inquiridos cujas respostas foram consideradas válidas.

**Resultados e principais conclusões:** Do modelo conceptual verificou-se que, que o nível de comprometimento organizacional nas três dimensões é similar nos trabalhadores da indústria de *contact center* e que existem correlações positivas entre o comprometimento afetivo e normativo, e entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo. Relativamente à relação das três dimensões do comprometimento organizacional com a variável idade e antiguidade, os dados mostraram que as três dimensões do compromisso organizacional apresentam correlações fracas. Os resultados refletiram que os modelos de trabalho flexíveis têm influência no comprometimento afetivo, contudo, no calculativo e no normativo esta influência não se verifica. Também se verificou que os modelos de trabalhos não influenciam a rotatividade e por último, os dados mostraram que à medida que o comprometimento nas suas três dimensões aumenta o índice de rotatividade diminui.

**Limitações e sugestões de investigação futura:** No estudo foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência para facilitar a recolha de dados em contexto de pós pandemia. A Alteração aos modelos de trabalho na área do *contact center*, em Portugal, foram motivados pela pandemia e pela necessidade imediata de adaptação das atividades, seria assim, importante replicar este estudo num ambiente com menos incertezas e volatilidades.

**Palavras-Chave:** Comprometimento organizacional, Flexibilização trabalho, *Contact Center*, Rotatividade, Intenção de Rotatividade.

## **Abstract**

**Goal:** The main goal of this study is to characterize the population of the contact center sector concerning the level of organizational commitment in its three dimensions, analyze its relationship with age and seniority and see if changes in work models had an impact on organizational commitment and intention to turnover.

**Methodology:** The study applied to the area of contact centers, using the quantitative technique. The collection of quantitative data was developed through a questionnaire survey, testing and analyzing the operational research hypotheses that intend to explain the objective of this study. This data collection allowed a sample of 400 respondents whose answers were considered valid.

**Results and main conclusions:** From the conceptual model, it was verified that the level of organizational commitment in the three dimensions is similar in workers in the contact center industry and that there are positive correlations between affective and normative commitment, and between calculative commitment and affective commitment.

Regarding the relationship between the three dimensions of organizational commitment and the variable age and seniority, the data showed that the three dimensions of organizational commitment have weak relationships. The results reflected that flexible work models influence affective commitment, however, in the calculative and normative this influence is not verified. It was also found that the job models do not influence turnover and finally, the data showed that as commitment in its three dimensions increases, the turnover rate decreases.

**Limitations and suggestions for future research:** In the study, a non-probabilistic convenience sample was used to facilitate data collection in the post-pandemic context. The change in working models in the contact center area in Portugal was motivated by the pandemic and the immediate need to adapt activities, so it would therefore be important to replicate this study in an environment with less uncertainty and volatility.

**Key Words:** Organizational commitment, Work flexibility, Contact Center, Turnover, Turnover Intention.

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da literatura.....	4
2.1 Evolução do conceito de <i>Contact Center</i> e os seus principais desafios .....	4
2.2 Flexibilização do Trabalho .....	9
2.2.1 Conceito.....	9
2.2.2 Flexibilização do trabalho no Contexto da Pandemia SARS-Cov-2 em Portugal .....	11
2.2.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho .....	13
2.3 Comprometimento Organizacional .....	16
2.3.1 Evolução do Conceito.....	16
2.3.2 Modelo Tridimensional.....	18
2.3.3 Consequências da falta de Comprometimento Organizacional .....	21
2.4 Rotatividade e a Intenção de Rotatividade.....	23
2.4.1 Definição de Rotatividade .....	23
2.4.2 Fatores influenciadores da Rotatividade.....	24
2.4.3 Consequências da Rotatividade .....	26
3. Modelo Conceptual .....	29
3.1 Modelo Conceptual de Análise .....	29
3.2 Quadro Referencial Teórico.....	30
4. Metodologia .....	36
4.1 Identificação e Justificação da Metodologia.....	36
4.2 Técnicas de recolha de dados.....	36
4.2.1 Inquérito por questionário .....	40
4.2.2 Pré-teste .....	43

4.2.3 Universo e Amostra.....	44
5. Análise de Resultados .....	45
5.1 Análise Quantitativa.....	45
5.1.1 Caracterização da amostra.....	45
5.2 Validação das escalas do modelo conceptual .....	52
5.2.1 Validação da escala Comprometimento organizacional.....	52
5.2.2 Validação da escala Intenção Rotatividade .....	56
5.3 Validação das hipóteses do modelo conceptual .....	58
5.3.1 Análise do comprometimento organizacional .....	58
5.3.2 Análise da associação entre os níveis do comprometimento organizacional	58
5.3.3 Análise dos níveis de comprometimento organizacional com a idade.....	61
5.3.3.1 Análise dos níveis de comprometimento afetivo com a idade .....	61
5.3.3.2 Análise dos níveis de comprometimento calculativo com a idade.....	62
5.3.3.3 Análise dos níveis de comprometimento normativo com a idade .....	62
5.3.4 Análise dos níveis de comprometimento organizacional com a antiguidade	63
5.3.4.1 Análise dos níveis de comprometimento afetivo com a antiguidade .....	63
5.3.4.2 Análise dos níveis de comprometimento calculativo com a antiguidade...	64
5.3.4.3 Análise dos níveis de comprometimento normativo com a antiguidade....	64
.....	65
5.3.5 Análise do comprometimento organizacional com os modelos de trabalhos Flexíveis .....	65
5.3.5.1 Análise do comprometimento afetivo com os modelos de trabalhos .....	65
5.3.5.2 Análise do comprometimento calculativo com os modelos de trabalhos...	66
5.3.5.3 Análise do comprometimento normativo com os modelos de trabalhos....	66
5.3.6 Análise da Intenção de Rotatividade com os modelos de trabalhos Flexíveis .....	67
5.3.7 Análise da Intenção de Rotatividade com as três dimensões do Comprometimento organizacional .....	68

6. Discussão dos Resultados.....	70
7. Conclusões .....	76
8. Limitações do Estudo e Pistas para investigações futuras .....	78
9. Referências e Bibliografia.....	79
ANEXO A: Questionário .....	87

## Índice de tabelas

<i>Tabela 1: Quadro Referencial Teórico</i> .....	31
<i>Tabela 2: Quadro com referência às dimensões, objetivos, hipóteses de investigação e questões a aplicar para investigação em estudo</i> .....	38
<i>Tabela 3: Questionário</i> .....	40
<i>Tabela 4: Género</i> .....	45
<i>Tabela 5: Distrito do local de trabalho</i> .....	47
<i>Tabela 6: Função</i> .....	50
<i>Tabela 7: Setor Atividade</i> .....	50
<i>Tabela 8: Rendimento líquido mensal</i> .....	51
<i>Tabela 9: Teste KMO e Bartlett`s</i> .....	53
<i>Tabela 10: Total da Variância Explicada</i> .....	53
<i>Tabela 11: Análise fatorial exploratória com rotação varimax</i> .....	54
<i>Tabela 12: Alpha de Cronbach – Subescalas do comprometimento organizacional</i> .....	55
<i>Tabela 13: Alpha de Cronbach – Escala comprometimento organizacional</i> .....	56
<i>Tabela 14: Análise consistência interna - Alpha de Cronbach</i> .....	56
<i>Tabela 15: Teste KMO e Bartlett`s</i> .....	57
<i>Tabela 16: Total da Variância Explicada</i> .....	57
<i>Tabela 17: Análise fatorial exploratória</i> .....	57
<i>Tabela 18: Alpha de Cronbach – Escala comprometimento organizacional</i> .....	58
<i>Tabela 19: Componentes Comprometimento Organizacional – Médias</i> .....	58
<i>Tabela 20: Correlações</i> .....	60
<i>Tabela 21: Comprometimento afetivo e os Modelos de Trabalho</i> .....	66
<i>Tabela 22: Comprometimento calculativo e os Modelos de Trabalho</i> .....	66
<i>Tabela 23: Comprometimento normativo e os Modelos de Trabalho</i> .....	67
<i>Tabela 24: Intenção de Rotatividade e Modelos de trabalho</i> .....	68
<i>Tabela 25: Correlações</i> .....	69
<i>Tabela 26: Resultados das Hipóteses</i> .....	74

## **Índice de Gráficos**

<i>Gráfico 1: Faixa etária .....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 2: Parentalidade .....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 3: Habilitações literárias .....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 4: Antiguidade na organização .....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 5: Modelo Laboral .....</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 6: Experiência em Teletrabalho .....</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 7: Comprometimento Afetivo e idade .....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 8: Comprometimento calculativo e idade .....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 9: Comprometimento normativo e idade .....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 10: Comprometimento afetivo e antiguidade .....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 11: Comprometimento calculativo e a antiguidade .....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 12: Comprometimento normativo e a antiguidade .....</i>	<i>65</i>

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1: Modelo Conceptual da Análise .....</i>	<i>30</i>
---	-----------

## **Lista de abreviaturas**

CC - *Contact Center*

CO - Comprometimento Organizacional

## **1. Introdução**

O início da pandemia de Covid 19, em 2020, originou grandes mudanças na vida profissional. As empresas necessitaram de se adaptar rapidamente para atender a política de distanciamento social implementada em todo o mundo. Desta forma, o Governo português, para garantir o distanciamento físico e social dos trabalhadores e com o intuito de os proteger da pandemia SARS-CoV-2 recomendou às empresas para que estas flexibilizassem os seus modelos de trabalho, com recurso ao teletrabalho, o que contribuiu para o um crescimento substancial neste modelo de trabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Estes modelos de trabalho flexíveis consistem em desempenhar atividades remuneradas ou realizar a prestação de serviços usando para tal tecnologias de informação e comunicação como forma de realizar atividade e permitir contacto entre a empresa e o trabalhador, sem que seja necessária a presença física num local específico (Allen et al., 2015).

Apesar de os modelos de trabalho flexíveis serem uma forte tendência no contexto atual de trabalho e trazerem muitos benefícios aos trabalhadores, está longe de ser considerado um indiscutível modelo de trabalho vantajoso, uma vez que esta apresenta vários riscos associados, quer do ponto de vista do trabalhador, quer da organização, quer da sociedade (Rocha & Amador 2018).

Perry et al. (2018) referem que os modelos flexíveis de trabalho e as suas possibilidades de escolhas potenciam mais comprometimento e satisfação do colaborador, que consequentemente promovem maior criatividade e capacidade de inovação. Contudo, O'Brien e Aliabadi (2020), apresentam algumas desvantagens como o aumento de custos relacionados com a energia, a necessidade de equipamento de escritório, redução da atividade física, pelo facto de as distâncias para caminhar serem mais; o aumento da perceção dos funcionários de isolamento, solidão e perda de socialização são também apontados como desvantagens.

O tema do comprometimento organizacional nos estudos realizados em trabalhadores de *contact center* apresentam resultados preocupantes uma vez que a base afetiva do trabalhador, a longo prazo, pode diminuir ou mesmo colocar em causa os interesses pessoais e organizacionais (Paiva et al., 2015).

Os *contact centers* são centros de atendimento multicanal que oferecem ao cliente um serviço de suporte e que funcionam como uma forma de interface entre a empresa e o cliente (Andrade et al., 2020). Estes centros de atendimento multicanal representam grande relevância na economia global. O seu crescimento está fortemente relacionado com a evolução que se tem verificado no setor dos serviços e pela adoção de novas tecnologias de informação no mundo do trabalho (Chambel & Castanheira, 2010). São vários os desafios neste setor, nomeadamente os elevados níveis e rotatividade (Moreira et al., 2015) e as consequências resultantes das características da função que colocam em causa o comprometimento organizacional (Paiva et al., 2015).

O comprometimento organizacional define-se como um estado psicológico que liga o trabalhador à organização e é este estado que irá permitir maior probabilidade destes permanecerem nas organizações das quais fazem parte (Meyer & Allen, 1990). Os autores identificam três dimensões de compromisso; a relacionada com os laços afetivos com a organização; a que tem por base os custos associados à saída de uma organização; e a que tem por base a obrigação moral em permanecer na mesma. Tendo em consideração estas três dimensões desenvolveu-se o modelo tridimensional do comprometimento organizacional (CO) (Meyer & Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) e Nascimento et al. (2008), referem nos seus estudos correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo e ausência de relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo. Porém Meyer et al. (2002) procuram investigar a força e as correlações entre as três formas de comprometimento no Modelo tridimensional de Meyer e Allen e concluíram que as três formas de compromisso estão relacionadas, mas distinguíveis umas das outras.

Nascimento et al. (2008) analisou a relação entre a idade e a antiguidade no que respeita ao comprometimento organizacional e constatou que existe uma influência nas variáveis demográficas, idade e antiguidade relativamente às três dimensões do comprometimento

organizacional, contrariando os resultados de Meyer et al. (2002). Os autores referiram ainda que as três formas de comprometimento estão relacionadas negativamente com a rotatividade.

A rotatividade refere-se à saída de trabalhadores da organização como resultado de um conjunto de comportamentos que promovem uma distância física ou psicológica entre ambos (Rosse & Hulin, 1985). Um outro conceito relacionado com a rotatividade é a intenção de rotatividade. A intenção de rotatividade consiste numa previsão subjetiva da probabilidade de um indivíduo sair da sua organização a curto prazo, enquanto a rotatividade reflete a efetiva saída do trabalhador da organização e não a sua vontade (Aydogdu & Asikgil, 2011). Apesar da distinção de conceitos Heffernan e Rochford (2017) referem que existe uma relação positiva e consistente entre os mesmos.

Tendo em considerações os desafios na área do *contact center* (CC) e a alteração aos modelos de trabalho, procura-se neste estudo caracterizar a população do setor dos CC no que se refere ao nível de comprometimento organizacional nas suas três dimensões, analisar a relação do mesmo com a idade e antiguidade e perceber se as alterações dos modelos de trabalho tiveram impacto no comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade.

A presente dissertação estará dividida em oito capítulos, sendo que, o primeiro capítulo será referente à revisão da literatura repartida em quatro partes: evolução do conceito do *contact center* e os seus desafios, flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Deste modo, numa outra fase será apresentado o modelo conceptual de análise e será explorada qual a metodologia escolhida, assim como, as técnicas de recolha e análise de dados mais pertinentes para a investigação em curso. Posteriormente, será apresentado o capítulo da análise dos dados seguido da discussão dos mesmos. Por último, mas não menos importante, os últimos dois capítulos dizem respeito às conclusões e às limitações e pistas para investigações futuras.

## **2. Revisão da literatura**

O início da pandemia de Covid 19, em 2020, originou grandes mudanças na vida profissional. As empresas necessitaram de se adaptar rapidamente para atender a política de distanciamento social implementada em todo o mundo. Desta forma, uma das maneiras adotadas pelas organizações para garantir a presença dos funcionários não tendo impacto na sua produtividade foi a migração do regime de trabalho para o teletrabalho. Tomando em consideração estas alterações, este estudo tem como princípio identificar o impacto da flexibilização de trabalho no comprometimento dos funcionários e na sua intenção de rotatividade, em particular nas empresas de *contact centers*.

Para entender os conceitos da temática, a revisão da literatura divide-se em quatro secções, a primeira aborda a evolução do conceito de *contact center* e os seus principais desafios, tendo em conta as características da atividade. A segunda secção apresenta o conceito de teletrabalho, a introdução como modelo de trabalho em contexto da pandemia e as vantagens e desvantagens na ótica do trabalhador, da organização e da sociedade. Seguidamente apresenta-se a evolução da definição de comprometimento organizacional, as três dimensões do modelo tridimensional e as consequências do comprometimento organizacional ou da falta do mesmo.

Por último, é definido o conceito de intenção de rotatividade, apresentam-se as principais razões que levam os colaboradores a abandonar a sua organização e as principais consequências.

### **2.1 Evolução do conceito de *Contact Center* e os seus principais desafios**

Os *contact centers* são centros de atendimento multicanal que oferecem ao cliente um serviço de suporte e que funcionam como uma forma de *interface* entre a empresa e o cliente (Andrade et al., 2020).

Estes centros de atendimento multicanal, *contact centers* representam grande relevância na economia global, estando presentes em todos os setores de atividade e em diferentes países. O crescimento desta área de negócio está fortemente relacionado com a evolução

que se tem verificado no setor dos serviços e pela adoção de novas tecnologias de informação no mundo do trabalho (Chambel & Castanheira, 2010). Dada a importância do setor dos serviços, numa era cada vez mais digital, assiste-se a um aumento da competitividade entre as empresas pela manutenção e aquisição de cota de mercado, esta conseguida através da retenção e aquisição de novos clientes utilizadores de produtos e serviços (Ray & Ray, 2019).

A predominância dos *contact centres* tem sido atribuída aos benefícios que as empresas retiram da sua utilização nomeadamente no que se refere ao aumento da possibilidade e facilidade na relação com os clientes, reduzindo os custos deste serviço (Chambel & Castanheira, 2010).

O conceito de emprego associado ao *contact center* surge em 1880 quatro anos após a invenção do telefone. Depois de um fabricante de doces ter decidido vender o seu produto por telefone, esta atividade designou-se por televendas. Mais tarde em 1950 com o desenvolvimento da comunicação social, os anúncios surgem com número de telefone para que os leitores solicitassem produtos, serviços e ganhassem brindes, dando assim origem aos processos de registo e mailing. Com o sucesso obtido na venda de produtos e serviços, a Ford investiu na primeira campanha de marketing, por telefone que consistiu em realizar contactos massivos com o objetivo de definir o mercado potencial de compradores automóveis, estratégia que rapidamente foi implementada por outras empresas e deu origem em 1980 ao conceito de *Telemarketing*. O conceito evoluiu dezoito anos depois para *call center* (Mancini, 2006).

Os *call center* são centros de atendimento que incluem toda a gestão das comunicações em que os funcionários através de computadores, efetuam e recebem chamadas, por meio de um sistema automático de distribuição de chamadas (Duggirala et al., 2011). Estes centros de atendimentos permitem que as empresas divulguem e promovam a venda de novos produtos no mercado através das chamadas que os assistentes realizam para o cliente e permitem ao mesmo esclarecer as suas questões com a empresa através das chamadas que este realiza (Sobral et al., 2019).

O desenvolvimento tecnológico deu origem a novas formas de contacto onde os assistentes comunicam com os clientes através de vários canais, como é o exemplo do

email, do chat online, redes sociais, entre outros, e assim a transformação de centros de *call center* para *contact center* (Saberri et al., 2017). O autor define assim *contact center* (CC) como um centro de atendimento onde os operadores de atendimento comunicam com os clientes através de vários meios de comunicação, estes dotados de equipamentos e ferramentas que permitem a integração de dados e conhecimento customizados.

Os CC podem funcionar em regime de outsourcing ou em *outsourced*, os primeiros funcionam dentro da organização enquanto que os segundos contratam serviços a empresas externas para gerir o seu CC (Chicu et al., 2019). No que se refere aos trabalhadores em *outsourcing* estes estabelecem um contrato de trabalho formal e legal para realizar as suas atividades dentro da empresa, interagem com colegas que possuem trabalhos semelhantes e não estão numa situação em que dependam de uma variação no mercado. As empresas de outsourcing têm o seu ramo de atividade bem definido, possuem vários clientes com diferentes necessidades e setores de mercado e são administradas por especialista no ramo de atividade específico. Os trabalhados em regime *outsourced* são contratados a empresas de trabalho temporário que por um determinado período de tempo para satisfazer as necessidades dos seus clientes (Sobral et al., 2019).

A presença de empresas de outsourcing que se especializam na gestão dos CC de outras empresas é cada vez mais uma opção por fatores estratégicos e económicos. Estas permitem uma redução de custos quer pela subcontratação dos serviços quer pela possibilidade de transpor a prestação deste tipo de serviços para empresas *Outsourcers* localizadas em países em que o custo da mão de obra é mais baixa (Aksin et al., 2007; Ray & Ray, 2019). Um outro fator que contribui para a racionalização de custos está relacionado com o equilíbrio necessário entre o número de contactos esperados e o número de assistentes de atendimento pois se o número de assistentes de atendimento for inferior ao número de contactos recebidos, os clientes ficam em espera, por outro lado, se os assistentes forem em maior número, as empresas terão de suportar os custos com os mesmos (Dasic & Kostic-stankovic, 2015; Sobral et al., 2019).

Apesar das atividades de CC serem recentes, estas são equiparadas a modelos de trabalho tayloristas (Costa & Costa, 2018). O modelo de trabalho proposto por Taylor defende que este deve estar organizado por tarefas simples, separado por atividades e distribuído por

postos de trabalho para que exista uma especialização da função e o tempo de execução da mesma seja reduzido, objetivo que também é esperado nas atividades de *CC* (Costa & Costa, 2018; Moreira et al., 2015). O emprego neste setor está associado a uma faixa etária jovem, com pouca experiência profissional e com nível de escolaridade baixa, à semelhança do que acontece em lojas de fast-food, cadeia de supermercados e lojas de pronto a vestir (Louça, 2015)

A divisão do trabalho e a especialização da função traduz-se maioritariamente em chamadas curtas, repetitivas e rotineiras. Os assistentes têm pouco controlo sobre a distribuição da quantidade de trabalho uma vez que as chamadas são distribuídas de forma automática através de um software específico (Chambel & Castanheira, 2010) e são pressionados a atingir objetivos e resultados de forma individual (Costa & Costa, 2018).

Dasic e Kostic-Stankovic (2015) enfatizam que trabalhar em *CC* não é fácil, porque muitas vezes implica interação com clientes difíceis, o que exige boas competências de comunicação, conhecimentos aprofundados dos produtos que os clientes procuram e destreza no manuseamento dos equipamentos. Estas características da atividade de *CC* originam uma elevada pressão nos assistentes que causam desgaste não só ao nível físico como ao nível psicológico, conduzindo a problemas de vinculação e identificação com a função (Ziliotto & Oliveira, 2014).

Desta forma, são vários os desafios neste setor de atividade, nomeadamente a preocupação com os níveis de insatisfação e desmotivação dos trabalhadores que potenciam níveis elevados de absentismo e de rotatividade que originam custos elevados, a destacar os custos com o recrutamento e seleção e os custos com a formação de novos colaboradores para o desempenho das funções (Moreira et al., 2015). Acrescenta ainda Oliveira et al.(2018) que para além dos custos tangíveis referidos, a rotatividade pode provocar custos intangíveis como é o caso da perda de conhecimento, a diminuição de produtividade e a perda de ligação com fornecedores e cliente.

Uma outra variável que tem sido alvo de estudo para compreender a elevada taxa de rotatividade nesta atividade de *CC* e a precariedade no trabalho é o comprometimento do trabalhador com a organização (Costa & Costa, 2018).

De forma geral os estudos têm evidenciado que existe um baixo nível de compromisso por parte dos assistentes CC (Paiva et al., 2015). No estudo realizado pelo autor verificou-se que os assistentes sentiam uma obrigação para se esforçar pela empresa, que estavam comprometidos de forma afetiva com a organização, mas que apresentavam níveis baixos de compromisso no que se refere ao sentido de obrigação moral em permanecer na organização. Por outro lado, a percepção dos próprios assistentes em relação ao comprometimento é que a obrigação deste por atingir determinado desempenho e a parte afetiva são as que mais contribuem positivamente para o comprometimento com a organização, porém a pressão contínua para o atingimento dos resultados é a que gera mais problemas físicos e psíquicos e por isso o enfraquecimento dos laços do assistente com a organização.

Dhanpat et al. (2018) concluem que existe uma relação significativa entre a intenção de sair dos CC e os fatores de retenção como a compensação, a progressão de carreira, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o suporte do supervisor. Os autores enfatizam que os funcionários trabalham para ganhar um salário, portanto, se estes não são bem pagos, podem procurar emprego alternativo. A falta de progressão de carreira e a ausência de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal também são fatores que aumentam a intenção do funcionário deixar a organização. O conflito entre o trabalho e vida pessoal, pode provocar exaustão e levar à insatisfação com o mesmo. O suporte do supervisor apesar de ser o fator menos relevante na intenção de saída é de grande relevância para a retenção do funcionário porque a satisfação com o feedback fornecido pelo supervisor, leva a que o funcionário se sinta valorizado e reconhecido pelo trabalho realizado.

Desta forma, existem vários desafios nesta área de negócio nomeadamente no que se refere às consequências da insatisfação e desmotivação dos trabalhadores que potenciam altos níveis e rotatividade (Moreira et al., 2015) e as consequências resultantes das características da função que colocam em causa o comprometimento organizacional (Paiva et al., 2015). Torna-se assim importante pensar em mecanismos que possibilitem benefícios às empresas para estas atingirem os seus objetivos e incentivos aos trabalhadores. Perry et al. (2018) referem que o teletrabalho e as suas possibilidades de escolhas aumentam o comprometimento organizacional e a satisfação do colaborador.

## **2.2 Flexibilização do Trabalho**

### **2.2.1 Conceito**

O trabalho à distância tem as suas origens em 1950 quando os trabalhadores realizavam em casa determinadas etapas de produção e que depois acabavam por terminar as mesmas nas fábricas. Existem registos na década de 1960 e 1970 de prática do trabalho em casa para a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos (Rocha & Amador, 2018).

Em 1970, a empresa IBM com o objetivo de melhorar a comunicação, a partilha de conhecimento e experiências entre funcionários desenvolveu um projeto em que os escritórios deixavam de ter paredes e os locais de trabalho deixavam de ser fixos para impulsionar a movimentação dos mesmos no escritório. Este projeto foi inovador quanto às mudanças da estrutura física do trabalho, contudo foi em 1973 que o investigador americano Jack Nilles com o apoio da *National Science Foundation*, realizou uma nova experiência, esta realizada numa empresa em Los Angeles e consistia em colocar os funcionários a trabalhar em casa ou escritórios satélites. A experiência permitiu concluir que o novo método de trabalho seria viável e benéfico para a empresa uma vez que tinha um impacto na redução de custos, na poluição e aumentava a produtividade. Como contrapartida, apresentava duas grandes desvantagens, o isolamento social, uma vez que o contacto que existia na empresa e as amizades que advém do mesmo deixavam de ocorrer e a segunda relacionada com a resistência dos gestores neste modelo de trabalho (Meel, 2011).

O conceito de teletrabalho que tem como definição o trabalho realizado em qualquer ambiente fora da empresa, por intermédio de tecnologias da informação e comunicação, surge assim entre as décadas de 1960 e 1970 (Meel, 2011; Rocha & Amador, 2018). Este conceito foi amplamente difundido no início do século XXI impulsionado pela necessidade de as empresas reagirem aos mercados, à existência de maior cobertura de internet e maior facilidade no acesso a novas tecnologias (Amorim & Bernardes, 2021).

Ao longo do tempo, a utilização do teletrabalho começou a ser uma prática de muitas empresas e atualmente tem um papel crucial como um instrumento utilizado em empresas dotadas de novas tecnologia e inovação nos seus processos (Karia & Asaari, 2016).

O apoio das entidades públicas foi fundamental para o desenvolvimento do teletrabalho ao longo dos anos e para que a sua prática fosse regulamentada, para tal foram vários os países que desenvolveram legislação especificam, como foi o caso de Portugal, França, Finlândia, Itália, EUA, Argentina e Chile. Em Portugal, o teletrabalho foi regulamentado com a codificação da legislação laboral no código de trabalho de 2003 no sentido de incluir as novas tendências de flexibilização de trabalho mas também promover o recurso a novas tecnologias em contexto de trabalho (Sousa, 2016).

O efeito da prática do teletrabalho originou diferentes conceitos, nos EUA é utilizado o termo *telecommuting*, na Europa o termo escolhido pela Organização Internacional do Trabalho foi *telework* (Rocha & Amador, 2018).

Contreras e Rojas (2015) definiram teletrabalho como um modelo de organização de trabalho, que consiste em desempenhar atividades remuneradas ou realizar a prestação de serviços usando para tal tecnologias de informação e comunicação como forma de realizar atividade e permitir contacto entre a empresa e o trabalhador, sem que seja necessária a presença física num local específico. Allen et al.,(2015) acrescentam que a sua prática não exige regularidade, ou seja, esta pode ser realizada de forma parcial ou totalmente fora das instalações da organização. Dado os conceitos apresentados, referem como características de teletrabalho três aspetos: o facto de o desempenho da atividade ser realizada à distância, ou seja, fora do local das instalações da organização; as orientações de trabalho serem transmitidas remotamente; as atividades serem realizadas com recurso a computadores ou outros equipamentos com acesso às tecnologias de comunicação e informação.

Groen et al., (2018) concluíram assim que que o teletrabalho deve ser desempenhado pelo menos em parte do horário, em locais fora da instalação da organização com a disponibilização de suporte eletrónico para realização das atividades laborais.

Rocha e Amador (2018) apresentam que o teletrabalho deve ser conceituado tendo em conta as seguintes variáveis: a) local e espaço de trabalho; b) horário e tempo de trabalho (parcial ou total); c) tipo de contrato (contratado ou trabalhador independente) e d) competências necessárias (conteúdo de trabalho). Tomando em consideração estas características os autores descrevem algumas categorias de teletrabalho, são elas:

- Trabalho em casa (*Home-Office*): o trabalho é realizado na casa do trabalhador;
- Trabalho em escritórios-satélite (*Satellite Office Center*): o trabalho é desempenhado em diferentes escritórios de uma empresa matriz;
- Trabalho em telecentros (*Telecenter*): o trabalho é realizado em escritórios que estão próximos da residência do trabalhador e que podem ser partilhados por trabalhadores de outras empresas;
- Teletrabalho misto: é estabelecido um acordo entre o trabalhador e empregador para que este possa trabalhar parte do tempo fora das instalações da empresa.

O número de empresas que opta por disponibilizar a flexibilização do trabalho aos seus trabalhadores é cada vez maior. O teletrabalho é o modelo de trabalho muito valorizado pelos trabalhadores (Perry et al., 2018) por terem maior flexibilidade mas também por existir maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar (Zhang et al., 2020). Contudo Rocha e Amador (2018) acrescentam que apesar de o teletrabalho ser uma forte tendência no contexto atual de trabalho e trazer muitos benefícios aos trabalhadores, está longe de ser considerado um indiscutível modelo de trabalho vantajoso, uma vez que esta apresenta vários riscos associados, quer do ponto de vista do trabalhador, quer da organização, quer da sociedade.

A implementação das práticas de teletrabalho em toda a Europa, nomeadamente em Portugal tem sido lenta por parte dos gestores das empresas (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

### **2.2.2 Flexibilização do trabalho no Contexto da Pandemia SARS-Cov-2 em Portugal**

Uma nova realidade surge com a pandemia SARS-CoV-2 responsável pelo surgimento da doença designada por Covid-19. Surgiu na República Popular da China na cidade de Wuhan, a 12 de dezembro de 2019 e, tem sido desde então uma ameaça global para a saúde, dando origem a uma pandemia na maioria dos países e territórios do mundo

(Dhama et al., 2020). Dada a gravidade do surto identificado, bem como o seu potencial de propagação e transmissão global, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou uma Emergência de Saúde Pública de Preocupação Internacional em 30 de janeiro de 2020. Como forma de prevenir e controlar a disseminação da doença, os governos foram forçados a impor bloqueios, recomendar autoisolamento, estipular políticas de trabalho em casa e desenvolver critérios de distanciamento social (Ahmed et al., 2020).

O Governo Português como forma de garantir o distanciamento físico e social dos trabalhadores e como intuito de os proteger da pandemia SARS-CoV-2 recomendou às empresas para que estas flexibilizassem os seus modelos de trabalho, com recurso ao teletrabalho, o que contribuiu para um crescimento substancial deste modelo de trabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

O teletrabalho é um tema pouco explorado na literatura sobre o mercado de trabalho português, uma vez que este modelo de trabalho é pouco utilizado em Portugal. No entanto, como consequência da pandemia, o teletrabalho assume-se como uma importante opção para que as empresas possam laborar da melhor forma possível e o mais próximo da realidade (Achando, 2020).

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação e o conhecimento dos trabalhadores eram já conhecidos fatores que contribuíam para um crescimento significativo do teletrabalho, contudo a orientação para as políticas de trabalhar em casa na pandemia acelerou esse crescimento. Esta evolução do recurso ao teletrabalho foi também possível pelo facto do acesso a computadores pessoais e outros equipamentos tecnológicos serem mais acessível, assim como a ampla conexão à internet (O'Brien & Aliabadi, 2020).

Este contexto de pandemia afeta a própria experiência de teletrabalho, nomeadamente no que se refere à experiência de trabalho, ao suporte dado pela empresa, à produtividade e ao contexto familiar (Achando, 2020).

Considerando o atual cenário de pós pandemia em que os modelos de teletrabalho se mantiveram, mas também uma mudança para uma economia que assente na problemática das alterações climáticas, espera-se que o teletrabalho seja cada vez mais importante e

uma opção nos modelos de trabalho (O'Brien & Aliabadi, 2020). Os autores acrescentam ainda que o Teletrabalho representa um movimento benéfico tanto para o trabalhador como para o empregador. Porém, Achando (2020) refere que este é um benefício quando esta modalidade de trabalho é realizada de forma voluntária.

### **2.2.3 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho**

Segundo Rocha e Amador (2018) os temas que mais se verificam na literatura são sobre a identificação das vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por parte de trabalhadores, organizações, empresas e sociedade, que serão explicitadas nas secções seguintes.

#### **2.2.3.1 Vantagens e desvantagens para o Colaborador**

O modelo de teletrabalho para os trabalhadores apresentam vantagens nomeadamente na redução de tempo, nas distâncias entre o local de trabalho e a residência, o que permite maior liberdade na gestão do tempo entre trabalho, lazer e responsabilidades familiares (Algrari, 2017). O autor acrescenta ainda outros benefícios como a redução dos custos associados ao trabalho, com viagens, roupas e restaurantes.

O'Brien e Aliabadi (2020) referem outros benefícios, tal como a redução dos níveis de stress que é causado pela deslocação diário e que leva a ganhos de produtividade. A produtividade aumenta pelo facto de os trabalhadores poderem trabalhar quando a sua criatividade é alta, por estarem mais focados e concentrados em atividades mais importantes, pois o número de distrações e interrupções é menor do que no escritório. O custo com as roupas formais e a alimentação mais cuidada também são vantagens para o teletrabalhador pelo facto de este poder utilizar as suas roupas de casa em trabalho e poder fazer as suas refeições em casa durante o mesmo.

Perry et al. (2018) referem que o teletrabalho e as suas possibilidades de escolhas potenciam mais comprometimento e satisfação do colaborador que consequentemente promove maior criatividade e capacidade de inovação. Contudo, os autores também apresentam desvantagens como: o facto de os trabalhadores em casa necessitarem de mais tempo e energia para ter acesso a equipamentos que estão na empresa e para obter informações ou aprovações; o facto de poderem perder suporte emocional e informação,

pela falta de interação como os colegas; e a visibilidade que advém simplesmente do facto de estar presencialmente no escritório.

Outras desvantagens associadas ao teletrabalho são referidas por O'Brien e Aliabadi (2020), nomeadamente o aumento de custos relacionados com a energia, a necessidade de equipamento de escritório como é o caso do computador pessoal e da impressora, redução da atividade física, pelo facto de as distâncias para caminhar serem mais curtas e o aumento da perceção dos funcionários de isolamento, solidão e perda de socialização também são uma desvantagem. Algrari (2017) para além de apontar a economia de tempo como uma vantagem, também refere que este tempo, algumas vezes, em vez de ser utilizado como tempo livre é utilizado no aumento do número de horas de trabalho o que poderá causar danos à saúde. O autor também menciona a estagnação na carreira como uma grande desvantagem e que esta poderá gerar menos ideias, menos contributos para a melhoria de processos, e conseqüentemente a redução da possibilidade de evoluir na carreira.

### **2.2.3.2 Vantagens e desvantagens para as organizações**

A ausência física do colaborador na organização origina que a estrutura da empresa passe a ser menor e desta forma haja uma redução de custos com espaço físico e consumo de energia (O'Brien & Aliabadi, 2020). Outras vantagens referidas pelos autores são: a produtividade, pelo facto de existirem horários flexíveis, trabalhar durante o tempo utilizado para as deslocações e durante o pico de produtividade e a satisfação do funcionário, que conseqüentemente leva a uma redução da rotatividade e ausência do trabalhador. O teletrabalho também promove maiores níveis de lealdade, e assim uma melhor retenção dos funcionários o que se traduz numa economia com os custos de formação e contratação de novos empregados (Algrari, 2017).

A flexibilização do trabalho é também apresentada como uma grande vantagem por esta disponibilizar autonomia nos horários do trabalhador. Esta autonomia promove um maior comprometimento com a empresa, pelo facto de o trabalhador estar disposto a dedicar mais horas de trabalho para garantir a entrega determinada tarefa com prazos pré-definidos. Este comprometimento decorre da necessidade que o trabalhador tem de mostrar as suas competências e capacidades e pela sensação que o tempo extra dedicado

fora do horário pode ser compensado quando realiza algumas atividades pessoais no horário de trabalho (Aderaldo et al., 2017).

Porém, Aguilera et al. (2016) referem que do ponto de vista do empregador, o teletrabalho também apresenta a desvantagem de afastar os funcionários do controle físico dos seus supervisores e pode, assim, afetar a vigilância do trabalho, especialmente na avaliação das contribuições e em garantir a coordenação. Os autores referem ainda que para os gestores e trabalhadores se adaptarem ao novo modelo de trabalho, é fundamental que as empresas invistam mais em formação e treino, investimentos tecnológicos e custos de mudanças organizacionais, o que contribuiu para um aumento nas despesas.

Apesar do investimento tecnológico necessário ao trabalho, Aderaldo et al. (2017) acrescentam que os trabalhadores estão sujeitos a imprevistos que dificultam a realização de importantes atividades como a danificação e mau funcionamento do computador, falhas de acesso à internet e o comprometimento de reuniões. A integração e a comunicação entre a empresa e o teletrabalhador podem também não ocorrer de forma espontânea, mesmo com elevados investimentos, é possível que haja ruídos comunicacionais alheios à vontade da empresa. Também visto como uma desvantagem é o facto de os teletrabalhadores serem mais autónomos que origina que o contacto com os colegas de trabalho seja menor provocando uma sensação de isolamento. Essa sensação traz maior dificuldade de integração do trabalhador à empresa, o que pode gerar uma fragmentação de identidade e distanciamento da cultura organizacional (Aderaldo et al., 2017).

### **2.2.3.2 Vantagens e desvantagens para a Sociedade**

As alterações climáticas são uma preocupação mundial e o teletrabalho é um modelo recomendado para reduzir a emissão de dióxido de carbono, o desperdício e a economia de energia para a sustentabilidade (Karia & Asaari, 2016). De acordo com definições anteriores de teletrabalho, as atividades devem ser realizadas com recurso a tecnologias de comunicação e informação. Esses recursos são considerados como uma das estratégias para reduzir os gases de efeito estufa e a pegada de carbono, nomeadamente em países industrializados (Contreras & Rojas, 2015).

O teletrabalho apresenta vários efeitos positivos, nomeadamente na gestão de tráfego e congestionamento, nas emissões de carbono, na continuidade de negócios e nas oportunidades de trabalho. O facto de se verificar menos pessoas a deslocar-se diariamente no seu veículo, origina uma redução na emissão de gases, assim como uma menor pressão sobre os transportes criando alternativas para aumentar infraestruturas. Outra vantagem do teletrabalho é permitir a continuidade do negócio nos cenários de desastre, como é o exemplo de alterações climáticas, pandemias e outras emergências que podem o podem colocar em risco. O teletrabalho também pode aumentar as oportunidades para trabalhadores que vivem em áreas rurais assim para indivíduos portadores de deficiências (Allen et al., 2015).

Por outro lado, os autores também referem que o teletrabalho pode apresentar desvantagens no que se refere ao impacto que o teletrabalho pode ter nos laços sociais. O aumento desta modalidade de trabalho contribuiu para uma diminuição dos laços sociais à medida que os indivíduos se isolam e ficam mais distantes quer das instituições quer das pessoas.

Yu et al.(2019) concluíram que o teletrabalho reduz efetivamente a poluição por meio da diminuição do congestionamento e do tempo de deslocação. Este modelo, quando pode reduzir custo com o aluguer do escritório e consumo de energia, bem como aumentar a produtividade, potenciar mudanças no planeamento de transportes e infraestruturas urbanas e promover a inovação e a satisfação dos trabalhadores.

Uma vez discutidos e apresentados os principais contributos da literatura sobre o teletrabalho, a próxima secção será dedicada ao tema do comprometimento organizacional.

## **2.3 Comprometimento Organizacional**

### **2.3.1 Evolução do Conceito**

O tema do comprometimento organizacional nos estudos realizados em trabalhadores de CC apresentam resultados preocupantes uma vez que a base afetiva do trabalhador, a longo prazo, pode diminuir ou mesmo colocar em causa os interesses pessoais e

organizacionais (Paiva et al., 2015). Torna-se assim importante entender o conceito de comprometimento organizacional.

O conceito de comprometimento organizacional surge através do estudo de Becker em 1960 para clarificar o seu significado e desde então, se verifica uma evolução na forma de o interpretar assim com as teorias que lhe estão associadas. A teoria do autor assenta na ideia de que o comprometimento é uma explicação sobre os comportamentos humanos consistentes, baseados no conceito de *side-bets*. Este conceito de “trocas paralelas” está associado ao facto de o colaborador fazer um investimento (tempo, dinheiro, esforço) numa organização, que ele considera como algo valioso e que poderá perder se abandonar a mesma. O autor conclui que o nível de comprometimento será diretamente proporcional ao investimento feito pelo trabalhador na organização (Becker, 1960).

Contudo da década de 70, Porter et al. (1974) defendem que o foco do comprometimento não se baseia nas trocas laterais mas sim no afeto psicológico que o trabalhador tem para com a organização. Este conceito de comprometimento evidencia o peso da identificação e do envolvimento que o trabalhador apresenta com determinada organização. Os autores desenvolveram assim o primeiro instrumento de medição do comprometimento organizacional, o *Organizational Commitment Questionnaire*.

Na década de 80, Shore & Martin (1989) referem a importância do comprometimento organizacional ser estudado com outras variáveis que influenciam o trabalho. Sugerem para tal, o estudo de diferentes tipos de medidas que podem estar relacionadas a diferentes tipos de atitudes e que influenciam o comportamento dos trabalhadores nas organizações. É também a partir da década de 80 que se identifica interesse por compreender as consequências dos diferentes níveis de comprometimento no comportamento dos colaboradores, e os benefícios que as empresas obtém indiretamente (Mottaz, 1988).

Em 1990, Meyer e Allen definem o conceito de comprometimento organizacional (CO) como um estado psicológico que liga o trabalhador à organização e é este estado que irá permitir maior probabilidade destes permanecerem nas organizações das quais fazem parte (Meyer & Allen, 1990). Os autores apresentam inicialmente o conceito de CO tendo em conta duas perspetivas: a atitudinal e a comportamental. A perspetiva da atitude do comprometimento tem em conta o nível de relacionamento que o colaborador tem com a

empresa, estando os seus valores e os objetivos de vida de acordo com os da organização, a perspectiva comportamental foca o modo como os trabalhadores estão, de certa forma, ligados à organização e como agem perante essa ligação (Meyer & Allen, 1991).

Contudo, os autores identificam três dimensões de compromisso; a relacionada com os laços afetivos com a organização; a que tem por base os custos associados à saída de uma organização; e a que tem por base a obrigação moral em permanecer na mesma. Tendo em consideração estas três dimensões desenvolveu-se o modelo tridimensional do CO (Meyer & Allen, 1991).

### **2.3.2 Modelo Tridimensional**

O modelo dos três componentes designado por modelo tridimensional “*ThreeComponent Model of Organizational Commitment*” foi desenvolvido com o objetivo de ajudar a reunir os vários conceitos e formas de compromisso que estavam a surgir uma vez que poucos estudos existiam sobre esta temática. Desta forma, os estudos sobre o Comprometimento Organizacional ainda continuam a ser foco de pesquisa desde a década de 90 e desde então é bem reconhecido que o comprometimento é um conceito multidimensional onde os princípios, as consequências e os correlacionados variam entre suas dimensões afetiva, normativa e de continuação (Meyer et al., 2002).

O comprometimento afetivo é caracterizado pela identificação e ligação afetiva que o trabalhador desenvolve com a organização e é definido pela opção de permanecer comprometido com a mesma. O comprometimento normativo refere-se aos sentimentos de obrigação do trabalhador em permanecer na empresa e o comprometimento de continuação, ou também designado por calculativo, está relacionado com a decisão de o colaborador se manter na organização por causa do medo de perder os benefícios já adquiridos (Meyer & Allen, 1990).

Apesar destas três dimensões estarem associadas à possibilidade de o trabalhador se manter na organização, a natureza do envolvimento da pessoa com a organização pode depender de qual o tipo de comprometimento é mais predominante (Allen & Meyer, 2000).

Contudo, Meyer e Herscovitch (2001) levantam algumas questões sobre a tridimensionalidade, nomeadamente no que se refere ao comprometimento afetivo e normativo, se estes deviam ser tomados como componentes diferentes, ou se o comprometimento calculativo deveria ser considerado como um construto unidimensional ou dividido em duas dimensões: a primeira, a percepção de sacrifícios causados pela saída da organização, e a segunda, a percepção de ausência de alternativas. Com o objetivo de desenvolver um modelo geral de comprometimento do local de trabalho, os autores concluíram que a multidimensionalidade do compromisso é explicada em termos de diferenças nas mentalidades. Estas mentalidades desempenham um papel importante na determinação de como o comportamento é importante no conceito de compromisso.

Meyer e Allen (1991) e Nascimento et al. (2008), referem nos seus estudos correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo e ausência de relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo.

Meyer et al. (2002) procuraram investigar a força e as correlações entre as três formas de comprometimento no Modelo tridimensional de Meyer e Allen. Os autores descobriram que as três formas de compromisso estão relacionadas, mas distinguíveis umas das outras, bem como a satisfação e envolvimento e compromisso organizacional.

Nascimento et al. (2008) analisou a relação entre a idade e a antiguidade no que respeita ao comprometimento organizacional. Relativamente à idade verifica-se que a correlação entre o comprometimento normativo e afetivo tem tendência a ser atenuado com o aumento da idade e que o comprometimento calculativo tem tendência a ser mais forte com o aumento da idade, o mesmo se verifica quanto à variável antiguidade. Demonstrando-se que existe uma influência nas variáveis demográficas, idade e antiguidade relativamente às três dimensões do comprometimento organizacional, contrariando os resultados de Meyer et al. (2002)

Meyer et al. (2002) referiram ainda que as três formas de comprometimento estão relacionadas negativamente com a rotatividade, e que o compromisso afetivo apresentou correlações fortes e favoráveis com as correlações relevantes para a organização como é o exemplo do atendimento, desempenho e comportamento organizacional, e relevante

para o funcionário como o stress e conflito trabalho-família. O comprometimento normativo também apresentou correlações favoráveis, mas não tão forte como o afetivo, contudo o compromisso de calculativo não apresentou correlação com comportamentos desejáveis no trabalho.

Apesar da preocupação com a base do comprometimento calculativo (Klein et al., 2012) salientam que o comportamento no trabalho depende de vários fatores não relacionados com o comprometimento, portanto, o comprometimento organizacional relaciona-se mais fortemente com os comportamentos de natureza mais discricionária e, negativamente com comportamentos nocivos ao trabalho. Assim, o comprometimento calculativo é bem diferente do afetivo e do normativo, porém, essa diferença não é grande o suficiente para justificar ser definido como uma construção distinta, separada do comprometimento.

O interesse em fornecer um quadro mais completo de comprometimento no local de trabalho e pelas questões associadas às interações entre os múltiplos comprometimentos potenciaram vários incrementos no conceito do modelo. Embora o foco inicial tenha examinado o compromisso dos funcionários com as organizações, este foi alargado a outros domínios nomeadamente os relacionados com o ambiente de trabalho (Meyer, 2016).

Meyer e Allen em 1991 já consideravam que o comprometimento afetivo é desencadeado pelas experiências anteriores de trabalho, principalmente as que satisfazem necessidades psicológicas do emprego, levando o colaborador a sentir-se confortável na organização e por sua vez, competente nas funções desempenhadas. Por outro lado, os autores consideram que o nível de comprometimento calculativo pode ser desenvolvido pelo número de investimentos feitos pelo indivíduo na organização e pela falta de alternativas de emprego no mercado de trabalho. Por fim consideram que o comprometimento normativo é um estado psicológico desencadeado pelas experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, como também pelo processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do indivíduo na organização.

### **2.3.3 Consequências da falta de Comprometimento Organizacional**

Tarigan e Ariani (2015) evidenciam que trabalhadores insatisfeitos com o trabalho se sentem menos comprometidos com a organização, e por isso o comprometimento organizacional é considerada uma variável tão importante nos estudos sobre a intenção de rotatividade, uma vez que a probabilidade de os funcionários deixarem a organização é menor quando estes estão mais comprometidos. Acrescentaram ainda que para além de o comprometimento organizacional influenciar a intenção do funcionário deixar a organização, este também tem impacto no desempenho profissional do colaborador e no seu sucesso

Karami et al. (2017) concluíram que fatores como o nível educacional dos participantes, o nível de suporte organizacional percebido, clareza de funções e liderança organizacional afetam o comprometimento organizacional que por sua vez determina a intenção do colaborador em abandonar a organização, para além de que influencia o desempenho profissional e o cumprimento dos objetivos estratégicos. Sheikh (2017) num estudo que procurou estudar os antecedentes e as consequências do comprometimento organizacional nos professores, concluiu que a natureza do compromisso organizacional era bastante variada. O compromisso com a organização era influenciado por uma série de fatores como: a idade, o tempo de serviço, o sexo, e o estado civil; os fatores relacionados com o trabalho evidenciam-se o stress, a natureza da interação social, a extensão da participação na tomada de decisões e na qualidade das experiências de trabalho. Também se tornou evidente neste estudo que os desenvolvimentos do compromisso entre membros do corpo docente implicam consequências significativas para as instituições de ensino uma vez que, professores altamente comprometidos, estavam ansiosos para permanecer na instituição e apresentavam níveis de desempenho mais elevados do que professores descomprometidos.

Pinho et al.(2015) consideram o comprometimento um tema relevante para as mudanças atuais do mundo do trabalho, a sua gestão implica ações que estimulem a participação do empregado, como o reconhecimento, as premiações, a formação e atenção às necessidades do empregado, uma vez que a ausência de comprometimento no trabalhador

tem implicações para a rotatividade, para a performance no trabalho, para o comportamento de cidadania no trabalho e para a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Relativamente à área dos *CC*, Paiva et al.( 2015) procurou analisar o comprometimento organizacional dos trabalhadores para perceber as tendências entre as bases do comprometimento organizacional e os dados sociodemográficos. Os resultados evidenciaram que em relação à variável sexo, idade e nível de escolaridade não existe uma correlação positiva uma vez que, não se verificou nenhuma diferenciação no comprometimento. Contudo, o tempo de trabalho total, na empresa e de função apresentam resultados mais significativos no comprometimento, pois à medida que o tempo avança, os entrevistados tendem a apresentar decréscimo do comprometimento, usualmente atribuído à sobrecarga de trabalho. A variável salários também evidenciou impacto nomeadamente no comprometimento afetivo, uma vez que os trabalhadores com remunerações mais elevadas apresentam dados de avaliação mais altos.

Os autores neste estudo concluíram que os trabalhadores se sentem no dever de se esforçar pela empresa desempenhando o seu trabalho com o máximo de efetividade e compromisso e apresentam uma forte identificação com a filosofia, com os valores e os objetivos organizacionais. Contudo, não se sentem como membros do *call center* e acreditam que existem alternativas de trabalho caso tenham de sair da organização.

Akanji et al.(2015) acrescentam que o impacto negativo de emoções exageradas nas interações de serviço pode influenciar o comprometimento com o trabalho, fazendo com que os trabalhadores queiram permanecer nos seus postos de trabalho por medo de perdas financeiras ou seja, compromisso de continuidade ou por sentido de obrigação de permanecer no emprego, compromisso normativo, pelas elevadas taxas de desemprego e não pelos sentimentos de solidariedade e apego que unem e fomentam a motivação intrínseca do funcionário para permanecer no emprego de *CC*.

Gonçalves et al.(2020) através de uma das questões do seu estudo procurou perceber o nível de compromisso com a organização por parte dos operadores de um *call center* português e concluíram que o nível de compromisso organizacional é médio nas três dimensões, afetivo, normativo e calculativo, e que os motivos que condicionam estes resultados estão relacionado com a satisfação do trabalho nomeadamente, o

descontentamento dos trabalhadores com a forma como o trabalho está organizado ou com o baixo capital psicológico. Lizote et al.( 2017) acrescentam que a variável satisfação no trabalho se associa positivamente e significativamente com o comprometimento afetivo e normativo e negativamente com o comprometimento calculativo. Assim a satisfação no trabalho tem impacto na ligação que o trabalhador desenvolve com a organização e com os sentimentos de obrigação em permanecer na mesma.

Zito et al.(2018) verificam no setor *call center* que apoiar os funcionários significa aumentar a possibilidade de promover o seu bem-estar e a sua motivação, mas também o seu sentimento de pertença. Além disso, este estudo indica que uma outra implicação importante é a melhoria na autonomia de trabalho e controle sobre as atividades, uma vez que dentro dos *call centers* a autonomia está relacionada a uma maior satisfação e desempenho para diminuir o stress e a rotatividade.

## **2.4 Rotatividade e a Intenção de Rotatividade**

### **2.4.1 Definição de Rotatividade**

Rotatividade refere-se à saída de trabalhadores da organização como resultado de um conjunto de comportamentos que promovem uma distância física ou psicológica entre ambos (Rosse & Hulin, 1985). Este conceito é entendido por Tett e Meyer (1993) como a cessação do contrato de trabalho de um indivíduo com uma determinada empresa, contudo este também incluiu as cessações voluntárias, assim a rotatividade corresponde à cessação voluntária e involuntária.

A rotatividade voluntária corresponde à saída dos trabalhadores da organização por vontade própria, a rotatividade involuntária reflete a decisão do empregador em terminar a relação de trabalho (Shaw et al., 1998).

Um outro conceito relacionado com a rotatividade é a intenção de rotatividade. A intenção de rotatividade consiste numa previsão subjetiva da probabilidade de um indivíduo sair da sua organização a curto prazo, enquanto a rotatividade reflete a efetiva saída do trabalhador da organização e não a sua vontade (Aydogdu & Asikgil, 2011). Apesar da distinção de conceitos Heffernan e Rochford (2017) referem que existe uma relação positiva e consistente entre os mesmos.

É na fase da intenção de rotatividade que o indivíduo pondera se deve mesmo abandonar a organização por isso, esta variável é considerada um indicador que poderá afetar de imediato a rotatividade real, constituindo desta forma o principal e mais forte preditor da saída efetiva dos colaboradores de uma organização (Tett & Meyer, 1993).

A rotatividade real é um indicador penalizador para a organização porque potencia altos custos para a mesma nomeadamente, os relacionados com os custos de recrutamento, seleção e formação (Heffernan & Rochford, 2017), contudo os fatores que o determinam não são fáceis de identificar uma vez que a intenção de rotatividade não é explícita (Belete, 2018).

As causas que originam a saída do indivíduo da organização podem estar relacionados com fatores pessoais, tais como metas, valores, mudanças e questões particulares do trabalhador, como a fatores da própria organização, como remuneração, plano de carreira, tipo de contrato, relações socioprofissionais, entre outros (Anvari et al., 2014; Belete, 2018; Gieter & Hofmans, 2015).

#### **2.4.2 Fatores influenciadores da Rotatividade**

Existem vários fatores antecedentes da rotatividade dentro das organizações, esses fatores diferenciam-se de acordo com a organização e a perceção de cada indivíduo (Lima et al., 2016). São diversos os estudos que procuram investigar as principais razões que levam os colaboradores a abandonar a sua organização. Estudos na área de *CC* mencionam a identificação e ligação com a organização, a remuneração, a progressão na carreira, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o apoio da supervisão e a falta de autonomia para a realização de tarefas como preditores na intensão de deixar a organização (Dhanpat et al., 2018; Jabutay & Rungruang, 2021; Zito et al., 2018).

Lima et al.( 2016) verificaram que tanto a satisfação quanto o comprometimento são antecedentes da intenção de sair, e consideraram a insatisfação no trabalho como causa de rotatividade, nomeadamente entre jovens e aqueles que se encontram insatisfeitos com o salário. Alcover et al.(2020) acrescentam que quando os funcionários percebem que a organização combina fatores de recompensa económica e de trabalho em equipa, estes

potenciam um aumento do compromisso e, conseqüentemente, também a intenção de ficar na organização.

Diógenes et al. (2016) no seu estudo analisaram a influência da percepção de suporte organizacional na intenção de rotatividade e verificaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Dhanpat et al. (2018) justificam que o feedback adequado e frequente também é uma importante forma de reter funcionários na medida em que, percebido o suporte organizacional aumenta o comprometimento afetivo do indivíduo a longo prazo.

Jabutay e Rungruang (2021) focam também a importância de formar líderes de equipe ou supervisores para desenvolver estilos de liderança mais focados em pessoas, pois estes podem contribuir para o aumento do comprometimento do assistente e assim reduzir a sua intenção de desistir.

Um outro preditor apresentado por Zito et al.,(2018) é autonomia no trabalho, no seu estudo validaram que esta está negativamente associada às intenções de rotatividade. A autonomia nas atividades de CC, nomeadamente no atendimento ao cliente, permite ao funcionário decidir como gerir o seu trabalho, contribuindo assim para um maior controle sobre as relações e as emoções negativas que derivam da necessidade de expressar emoções e comportamentos diferentes. Jabutay e Rungruang (2021) acrescentam que os CC aplicam regras rígidas e procedimentos intensivos de monitoramento e avaliação do trabalho para melhorar ou manter o desempenho e eficiência do funcionário, contudo, estas originam altos níveis de tensão e desgaste no trabalho. Assim, os autores como alternativa às práticas de gestão existentes nos CC sugerem trabalhos e projetos que promovam mais autonomia e menos monitoramento individual e avaliação. Também as alocações regulares de trabalhadores em grupos que promovem a cooperação para o atingimento dos objetivos e resultados comuns contribuem para melhorar a autonomia, o que, por sua vez, aumentar o comprometimento e reduz a intenção de rotatividade.

Zito et al. (2018) concluem que a relação negativa entre a autonomia no trabalho e rotatividade é maior com a mediação da satisfação no trabalho, sugerindo que a satisfação é uma variável chave na dinâmica de rotatividade. Segundo os autores a satisfação no trabalho refere-se à medida em que os funcionários gostam ou não de seu trabalho e esta

está negativamente relacionada com a intenção de sair da organização. Acrescentam ainda que esta variável é um indicador de bem-estar psicológico e que pode representar uma medida de como as pessoas vivenciam a sua qualidade de vida no trabalho, levando-as a escolher se ficam ou deixam o emprego.

Alcover et al. (2020) apresentam as condições de trabalho nos CC como fator frequentemente associado ao baixo bem-estar dos funcionários, motivação, atitudes negativas no trabalho e intenções de rotatividade. Hassan (2014) acrescenta que é importante que a empresa proporcione qualidade de vida no trabalho aos colaboradores, pois não só reduz rotatividade, mas também ajuda a reduzir o absentismo e a melhorar a satisfação no trabalho. A qualidade de vida no trabalho vai alimentar positivamente uma força de trabalho mais flexível, leal e motivada, que são essenciais para determinar a competitividade da empresa.

Jabutay e Rungruang (2021) concluem que à medida que as organizações perceberam a importância de compreender e reduzir a rotatividade, atraiu amplos interesses de pesquisa nas últimas décadas. A maioria dos estudos revelou que a intenção de rotatividade, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional são os mais potentes precursores da rotatividade.

### **2.4.3 Consequências da Rotatividade**

A rotatividade é considerada como um dos principais problemas que afeta o planejamento da organização a longo prazo e os objetivos financeiros (Hassan, 2014). A razão subjacente para isso é que os funcionários adquiriram um conjunto de habilidades e conhecimentos necessários ao bom funcionamento da organização (Dhanpat et al., 2018).

Reconhecida a importância da rotatividade, é relevante perceber que o desafio de reter os colaboradores tem sido maior nos últimos tempos. A cultura e o ensino têm sofrido alterações que influenciam o mercado de trabalho, nomeadamente no que se refere à permanência por um local de trabalho fixo a longo prazo, como se verifica atualmente com as gerações mais novas que estão motivados a olhar para o sucesso em detrimento de um trabalho efetivo (West et al., 2019).

Neste sentido é indispensável ter em conta os impactos causados às organizações. Mamun e Hasan (2017) referem que a alta rotatividade traz desvantagens ao negócio de forma direta e indireta. Os custos diretos mais evidentes e mensuráveis serão os dos processos de recrutamento, seleção e orientação do novo colaborador. Jabutay e Rungruang (2021) referem que os custos indiretos são os que estão associados a moral reduzida devido ao *stress* e pressão sobre a restante equipa, a perda de capital humano que deixam tarefas e projetos que pode originar uma quantidade considerável de tempo, dinheiro e esforço para terminar as mesmas até ter substitutos, que também podem ter um desempenho inferior devido à inexperiência.

Hammes. et al. (2016) referem como principais consequências da rotatividade a perda de produtividade, a qualidade e a falta de comprometimento dos funcionários que ficam na organização. Os autores apresentam ainda, com menos impacto, a perda de credibilidade, a redução no lucro, a desmotivação, a perda de *know how* dos procedimentos produtivos e da cultura organizacional. Por último, enumera a perda de vantagem competitiva, a mão de obra desqualificada, as falhas no processo produtivo, o desperdício de matérias e a baixa qualidade no atendimento ao cliente.

Em suma, considerando todos os custos anteriormente mencionados, uma taxa elevada de rotatividade põe em causa os objetivos e a produtividade da empresa (Mamun & Hasan, 2017). Os autores acrescentam que a linha condutora tem sido melhorar o funcionamento da organização, aumentar a produtividade, a vantagem competitiva e a redução de custos associado ao recrutamento e formação de novos funcionários.

Torna-se assim essencial que as organizações entendam a diferença entre um bom funcionário e um funcionário que não contribui muito para a organização para que assim, possam projetar estratégias para reter os funcionários com potencial (Dhanpat et al., 2018). Estas estratégias de retenção de funcionários que destinam atender as diversas necessidades, tornam-se fulcrais para aumentar a satisfação no trabalho e reduzir os custos substanciais para a contratação e formação de novos funcionários (Mamun & Hasan, 2017).

Assim sendo, algumas das estratégias são apresentadas como um forte contributo para a diminuição da rotatividade, nomeadamente sugere-se que as organizações de *CC* sejam

incentivadas a garantir que os assistentes sejam bem remunerados, que lhe seja proporcionado um ambiente de trabalho onde eles sejam capazes de progredir e que os apoie a sua vida profissional e pessoal (Dhanpat et al., 2018).

West et al. (2019) concluem que uma gestão eficaz na retenção dos colaboradores é uma vantagem face à concorrência, pois se este forem os melhores a reter, retém continuamente os melhores funcionários num mundo de negócios com rápido crescimento.

Perante a revisão da literatura apresentada ao longo deste capítulo que contribuiu para adquirir conceitos e fundamentação teoria sustentada pelos autores, apresenta-se de seguida a metodologia de investigação que incluiu os objetivos da investigação, o modelo conceptual da análise assim como o quadro referencial teórico e as hipóteses de investigação.

### **3. Modelo Conceptual**

Este estudo tem como princípio 1) caracterizar a população do setor dos *CC* no que se refere ao nível de comprometimento organizacional nas suas três dimensões: afetiva, calculativa e normativa, 2) analisar a relação do mesmo com a idade e antiguidade e 3) perceber se as alterações dos modelos de trabalho tiveram impacto no comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade.

O presente capítulo tem como propósito especificar os objetivos da investigação, apresentar o modelo conceptual da análise assim como o quadro referencial teórico e as hipóteses de investigação através do modelo da análise. Deste modo, são apresentados os objetivos gerais e específicos, as variáveis em estudo, as questões de investigação através do modelo de análise.

#### **3.1 Modelo Conceptual de Análise**

O objetivo geral desta investigação consiste em caracterizar a população do setor dos *CC* no que se refere ao nível de comprometimento organizacional nas suas três dimensões, analisar a relação do mesmo com a idade e antiguidade e perceber se as alterações dos modelos de trabalho tiveram impacto no comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade. Com o propósito de ser concebido o objetivo geral torna-se fundamental dar resposta aos objetivos específicos que se descrevem abaixo:

1. Descrever os níveis de comprometimento organizacional, nas componentes afetiva, calculativa e normativa dos trabalhadores de *contact center*.
2. Analisar a associação entre os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores de *contact center*.
3. Analisar a relação entre a idade dos trabalhadores de *contact center* e as três dimensões do Comprometimento Organizacional.
4. Analisar a relação entre a antiguidade dos trabalhadores de *contact center* e as três dimensões do Comprometimento Organizacional.
5. Verificar se existe uma relação entre os modelos de flexibilização do trabalho e o comprometimento organizacional.

6. Analisar se existe uma relação entre a intenção de rotatividade e os modelos de flexibilização de trabalho.
7. Investigar se existe uma relação entre a intenção de rotatividade e os níveis de comprometimento organizacional.

Na imagem da figura 1 apresentam-se mapeadas as variáveis que foram abordadas na revisão da literatura assim como o enquadramento com as questões de investigação. Deste modo, as variáveis apresentadas representam elementos de análise deste estudo com a finalidade de compreender e analisar as relações existentes entre elas. Apresentam-se, de seguida, as hipóteses estabelecidas neste trabalho de investigação e a fundamentação da formulação de cada uma.

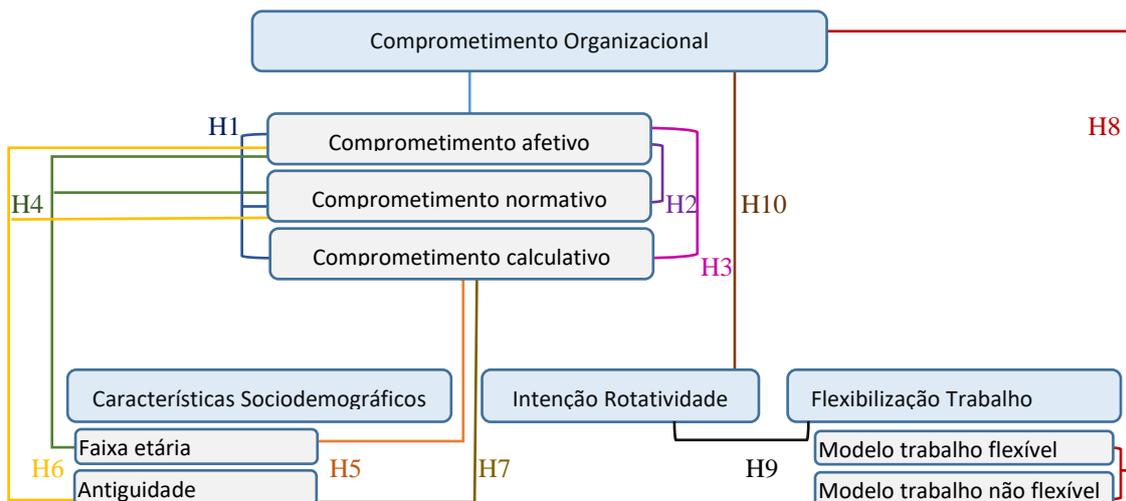


Figura 1: Modelo Conceptual da Análise

### 3.2 Quadro Referencial Teórico

De seguida apresenta-se o quadro referencial teórico, na tabela 1, onde se pretende orientar para a formulação das hipóteses de investigação e representar as variáveis presentes no modelo conceptual anteriormente referido. Desta forma, juntamente com as

variáveis do modelo, são apresentados os respectivos conceitos e os autores que suportam os mesmos.

Tabela 1: Quadro Referencial Teórico

Dimensões	Autores	Conceito
<b>Flexibilização Trabalho</b>	Rocha e Amador (2018)	O conceito de teletrabalho tem como definição o trabalho realizado em qualquer ambiente fora da empresa, por intermédio de tecnologias da informação e comunicação. A sua prática não exige regularidade, ou seja, esta pode ser efetuada em parte do horário, em locais fora da instalação da organização com a disponibilização de suporte eletrónico para realização das atividades laborais. Assim o teletrabalho deve ser conceituado tendo em conta as seguintes variáveis: a) local e espaço de trabalho; b) horário e tempo de trabalho (parcial ou total); c) tipo de contrato (contratado ou trabalhador independente) e d) competências necessárias (conteúdo de trabalho). Tomando em consideração estas características apresentação algumas categorias de teletrabalho, são elas: Trabalho em casa, onde o trabalho é desempenhado na casa do trabalhador; trabalho em escritórios-satélite, o trabalho é desempenhado em diferentes escritórios de uma empresa matriz; trabalho em telecentros que consiste no trabalho realizado em escritórios que estão próximos da residência do trabalhador e que podem ser partilhados por trabalhadores de outras empresas e o teletrabalho misto em que é estabelecido um acordo entre o trabalhador e empregador para que este possa trabalhar parte do tempo fora das instalações da empresa. O teletrabalho é o modelo de trabalho muito valorizado pelos trabalhadores por terem maior flexibilidade, mas também por existir maior equilíbrio entre a vida profissional e família. Contudo apesar de o teletrabalho ser uma forte tendência no contexto atual de trabalho e trazer muitos benefícios aos trabalhadores, está longe de ser considerado um indiscutível modelo de trabalho vantajoso, uma vez que esta apresenta vários riscos associados, quer do ponto de vista do trabalhador, quer da organização, quer da sociedade.
	Allen et.al, (2015)	
	Contreras e Rojas (2015)	
	Groen et al., (2018)	
	Perry et al., (2018)	
	Zhang et al., (2020)	
<b>Comprometimento Organizacional</b>	Becker(1960)	O comprometimento é uma explicação sobre os comportamentos humanos consistentes, baseados no conceito de <i>side-bets</i> . Este conceito de “trocas paralelas” está associado ao facto de o colaborador fazer um investimento (tempo, dinheiro, esforço) numa organização, que ele considera como algo valioso e que poderá perder se abandonar a mesma. Comprometimento organizacional é assim definido como um estado psicológico que liga o trabalhador à organização e é este estado que irá permitir maior probabilidade de estes permanecerem nas organizações das quais fazem parte. No compromisso foram identificam três dimensões; a relacionada com os laços afetivos com a organização; a que tem por base os custos associados à saída de uma organização; e a que tem por base a obrigação moral em permanecer na mesma. Tendo em conta estas três dimensões desenvolveu-se o modelo tridimensional do
	Meyer e Allen (1991)	
	Meyer et al., (2002)	

		comprometimento organizacional, onde os princípios, as consequências e os correlacionados variam entre suas dimensões afetiva, normativa e calculativo.
<b>Rotatividade e Intenção de Rotatividade</b>	<p>Rosse e Hulin (1985)</p> <p>Tett e Meyer (1993)</p> <p>Shaw et al., (1998)</p> <p>Aydogdu e Asikgil, (2011)</p> <p>Heffernan e Rochford (2017)</p> <p>Anvari et al., (2014) Gieter e Hofmans(2015)</p>	<p>Rotatividade refere-se à saída de trabalhadores da organização como resultado de um conjunto de comportamentos que promovem uma distância física ou psicológica entre ambos. Este conceito é entendido como a cessação do contrato de trabalho de um indivíduo com uma determinada empresa, contudo este também incluiu as cessações voluntárias, assim a rotatividade corresponde à cessação voluntária e involuntária.</p> <p>O turnover voluntário corresponde à saída dos trabalhadores da organização por vontade própria, o turnover involuntário reflete a decisão do empregador em terminar a relação de trabalho. Um outro conceito relacionado com a rotatividade é a intenção de rotatividade. A intenção de rotatividade consiste numa previsão subjetiva da probabilidade de um indivíduo sair da sua organização a curto prazo, enquanto a rotatividade reflete a efetiva a saída do trabalhador da organização e não a sua vontade. Apesar da distinção de conceitos existe uma relação positiva e consistente entre os mesmos.</p> <p>É na fase da intenção de rotatividade que o indivíduo pondera se deve mesmo abandonar a organização por isso, esta variável é considerada um indicador que poderá afetar de imediato a rotatividade real, constituindo desta forma o principal e mais forte preditor da saída efetiva dos colaboradores de uma organização. Os fatores que o determinam não são fáceis de identificar uma vez que a intenção de rotatividade não é explícita.</p> <p>As causas que originam a saída do indivíduo da organização podem estar relacionados com fatores pessoais, tais como metas, valores, mudanças e questões particulares do trabalhador, como a fatores da própria organização, como remuneração, plano de carreira, tipo de contrato, relações socioprofissionais, entre outros.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 3.3 Hipóteses de Investigação

O teletrabalho era um modelo de trabalho pouco utilizado no mercado de trabalho português, contudo, como consequência da pandemia este modelo tornou-se uma importante opção para que as organizações conseguissem dar continuidade ao seu negócio (Achando, 2020).

Considerando esta realidade e a alteração para uma economia cada vez mais assente na problemática das mudanças climáticas, espera-se que o teletrabalho seja cada vez mais uma opção (O'Brien & Aliabadi, 2020). Este modelo de trabalho e as suas possibilidades

de escolha potenciam segundo Perry et al., (2018) maior comprometimento e satisfação do colaborador. Tarigan e Ariani (2015) realçam que a importância da satisfação no trabalho uma vez que, trabalhadores insatisfeitos com o trabalho se sentem menos comprometidos com a organização.

Tomando em consideração que o tema do comprometimento organizacional nos estudos realizados em trabalhadores de *CC* apresentam resultados preocupantes (Paiva et al., 2015) é de grande relevância compreender neste setor de atividade os níveis de comprometimento organizacional. Neste sentido, com o objetivo de aferir o nível de comprometimento organizacional nos trabalhadores de *CC*, surge a hipótese 1:

**H1:** O nível de comprometimento organizacional nas três dimensões é similar nos trabalhadores da indústria de *contact center*.

Meyer e Allen (1991) e Nascimento et al. (2008), referem nos seus estudos correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo e ausência de relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo, tendo em consideração as conclusões dos autores levantam-se as hipóteses H2 e H3:

**H2:** Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo.

**H3:** O comprometimento afetivo não se relaciona com o comprometimento calculativo.

Sheikh (2017) também concluiu que o compromisso com a organização era influenciado por uma série de fatores como: a idade, o tempo de serviço, o sexo, o estado civil e os fatores relacionados com o trabalho. Na área dos *CC*, Paiva et al. (2015) referem que em relação à variável sexo, idade e nível de escolaridade não existe uma correlação positiva com o comprometimento. Contudo, o tempo de trabalho total, na empresa e de função apresentam resultados mais significativos no comprometimento, pois à medida que o tempo avança, os trabalhadores tendem a apresentar decréscimo do comprometimento, usualmente atribuído à sobrecarga de trabalho. Em relação à variável idade os autores evidenciaram impacto nomeadamente no comprometimento afetivo.

Nascimento et al. (2008) analisaram a relação entre a idade e a antiguidade no que respeita ao comprometimento organizacional. Relativamente à idade verifica-se que a correlação entre o comprometimento normativo e afetivo tem tendência a ser atenuado com o aumento da idade e que o comprometimento calculativo tem tendência a ser mais forte com o aumento da idade, o mesmo se verifica quanto à variável antiguidade. Demonstrando-se que existe uma influência nas variáveis demográficas, idade e antiguidade relativamente às três dimensões do comprometimento organizacional, contrariando os resultados de Meyer et al. (2002). Assim formulam-se as hipóteses 4, 5, 6 e 7:

**H4:** Existe uma relação negativa entre a idade e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo.

**H5:** Existe uma relação positiva entre a idade e o comprometimento calculativo.

**H6:** Existe uma relação negativa entre a antiguidade e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo.

**H7:** Existe uma relação positiva entre a antiguidade e o comprometimento calculativo.

Uma outra preocupação apresentada por Aderaldo et al.,(2017) está relacionada com o facto de os trabalhadores em regime de teletrabalho apresentarem maior dualidade de integração, uma vez que o facto de serem mais autónomos, potência que o contacto entre colegas de trabalho seja menor provocando uma sensação de isolamento. Este isolamento traz mais dificuldade na integração do trabalhador à empresa, o que pode gerar uma fragmentação de identidade e distanciamento da cultura organizacional.

Por outro lado, a flexibilização de trabalho é entendida como uma vantagem pelo facto da diminuição de tempo nas distâncias entre o local de trabalho e a residência permitir maior liberdade na gestão do tempo entre trabalho, lazer e responsabilidades familiares; uma redução dos custos associados ao trabalho, com viagens, roupas e restaurantes (Algrari, 2017) e uma redução nos níveis de stress (O'Brien e Aliabadi, 2020).

Tomando em consideração que os modelos de trabalho flexíveis são considerados uma vantagem para o trabalhador (Algrari, 2017) e que as suas opções de escolhas potenciam

mais comprometimento e satisfação do colaborador (Perry et al. ,2018) formula-se a hipótese 8:

**H8:** O comprometimento organizacional nas três dimensões é superior no modelo trabalho flexível face ao modelo de trabalho não flexível.

Pinho et al.(2015) consideram o comprometimento um tema relevante para as mudanças atuais do mundo do trabalho, uma vez que a ausência de comprometimento no trabalhador tem implicações para a rotatividade, para a performance no trabalho, para o comportamento de cidadania no trabalho e para a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Assim com a finalidade de validar se os modelos de trabalho flexíveis têm impacto na intenção de rotatividade formula-se a hipótese 9:

**H9:** Existe uma relação negativa entre a flexibilização do trabalho e a intenção de rotatividade.

A satisfação no trabalho e o comprometimento dos trabalhadores são referenciados por Lima et al. (2016) como antecedentes da intenção de deixar a organização, pois segundo Tarigan e Ariani (2015) trabalhadores insatisfeitos com o trabalho sentem-se menos comprometidos com a organização e a probabilidade de os funcionários deixarem a mesma é menor quando estes estão mais comprometidos.

Meyer et al. (2002) concluíram que as três formas de comprometimento estão relacionadas negativamente com a rotatividade, e que o compromisso afetivo apresentou correlações fortes e favoráveis com as correlações relevantes para a organização como é o exemplo do atendimento, desempenho e comportamento organizacional, e relevante para o funcionário como o stress e conflito trabalho-família. Como se encontra esta associação referida na literatura, é colocada a hipótese 10 para confirmar a sua ocorrência:

**H10:** Existe uma relação negativa entre a intenção de rotatividade e as dimensões do comprometimento organizacional.

## **4. Metodologia**

No decurso deste capítulo serão identificados e apresentados os métodos utilizados para dar resposta às hipóteses de investigação. Neste sentido apresentam-se as técnicas de recolha e análise de dados que pretendem ajudar a responder aos objetivos específicos definidos para este estudo. Assim, esta secção encontra-se dividida em três partes: (1) identificação da abordagem metodológica, (2) a identificação e justificação das técnicas de recolha de dados e (3) a identificação das técnicas de análise de dados propostas.

### **4.1 Identificação e Justificação da Metodologia**

Para explorar os objetivos específicos apresentados no capítulo anterior, através do modelo conceptual e das hipóteses de investigação propostas, a metodologia de investigação adotada consiste numa abordagem quantitativa.

O método de investigação quantitativo consiste num processo sistémico de recolha de dados observáveis e mensuráveis. Este método é baseado na observação de factos objetivos e de acontecimentos de forma a que os resultados apresentem um menor enviesamento possível (Fortin, 2009).

O autor acrescenta que os investigadores que optam por um método de investigação quantitativo apresentam um processo ordenado, que o levam a percorrer uma série de fases, desde a definição da questão de investigação até à obtenção de resultados para desta forma contribuir para o desenvolvimento e validação de conhecimentos, mas também para a possibilidade de generalizar resultados e de prever e controlar os acontecimentos.

### **4.2 Técnicas de recolha de dados**

Nesta secção será abordada a técnica de recolha de dados escolhida para a realização do estudo assim como as variáveis em estudo e as escalas utilizadas para a sua mensuração.

Para a presente investigação como já mencionado a metodologia utilizada foia quantitativa, a técnica de recolha de dados foi o inquérito por questionário e a técnica de análise dados foi a estatística descritiva e inferência estatística. As variáveis em estudo

são o comprometimento organizacional, nos seus componentes afetivo, normativo e calculativa e a intenção de rotatividade. Como variáveis de caracterização consideraram-se a faixa etária, antiguidade, o modelo laboral e a experiência em teletrabalho.

A variável comprometimento organizacional foi avaliada com recurso à aplicação da escala de comprometimento organizacional de (Meyer et al., 1993; Meyer & Allen, 1991, 1997), traduzida e validada para a população Portuguesa por Nascimento et al.,(2008).

O modelo foi revisto em 1997, apresentou valores de consistência interna acima dos 0,7 em cada uma das três subescalas do Comprometimento organizacional afetivo, normativo e calculativo, com alfa de Cronbach de 0,85, 0,73 e 0,79 respetivamente. O estudo de validação desta escala para a população Portuguesa, levado a cabo por Nascimento et al. (2008), revelou valores de consistência interna superiores aos obtidos pelos autores do instrumento, sendo que em cada uma das subescalas do comprometimento afetivo, normativo e calculativo obteve alfas de Cronbach de 0,91, 0,84 e 0,91 respetivamente.

A escala é composta por 19 itens dos quais 6 pertencem à subescala de compromisso afetivo sendo que 3 são invertidos. Por sua vez, a subescala de compromisso calculativo apresenta-se com 7 itens. Por fim, a subescala que visa medir o compromisso normativo é composta por seis itens, sendo 1 invertido.

A seleção das respostas é baseada na utilização de uma escala do tipo *likert*, com sete posições, cada uma das quais tipificando a probabilidade de escolha da seguinte forma: “discordo totalmente” (1), “discordo moderadamente” (2), “discordo ligeiramente” (3), “não concordo nem discordo” (4), “concordo ligeiramente” (5), “concordo moderadamente” (6), e “concordo totalmente” (7).

Com o estudo desta variável pretende-se caracterizar a população do setor do *contact center* no que se refere ao nível de comprometimento organizacional nas suas três dimensões e analisar a relação do mesmo com a idade e antiguidade.

Para medir a intenção de rotatividade recorreu-se à escala de intenção de rotatividade de Siqueira (2014) com 3 itens que serão descritos no capítulo relativo ao inquérito com índice de precisão alfa de Cronbach de 0,89.

A seleção das respostas é baseada na utilização de uma escala do tipo *likert*, com 5 posições, que irá permitir responder de 1 a 5, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre), o quanto está de acordo ou não, com as informações expressas nas afirmações.

Para se proceder à recolha de dados a técnica a utilizar é o inquérito por questionário. O questionário é definido como um instrumento na medida em que traduz a finalidade do estudo com variáveis quantificáveis (Fortin, 2009). O questionário foi elaborado com questões fechadas de escolha múltipla e dicotómicas que permitem ao inquirido escolher a sua resposta numa lista preestabelecida.

Freixo (2011) acrescenta que o questionário é um instrumento que irá permitir ao investigador confirmar ou inferir as hipóteses de investigação, devidamente suportadas em conceitos. Assim numa primeira fase é necessário a operacionalização destes conceitos, identificando as dimensões, os objetivos de estudo, as hipóteses de investigação, as componentes que permitem mensurar as mesmas e as questões a aplicar no questionário para obter os resultados, conforme se verifica na tabela 2.

*Tabela 2: Quadro com referência às dimensões, objetivos, hipóteses de investigação e questões a aplicar para investigação em estudo*

<b>Dimensões</b>	<b>Objetivos de Investigação</b>	<b>Hipóteses de Investigação</b>	<b>Questões</b>
<b>Comprometimento Organizacional: comprometimento afetivo, calculativo e normativo.</b>	Descrever os níveis de comprometimento organizacional, nas componentes afetiva, calculativa e normativa dos trabalhadores de <i>contact center</i> .	<b>H1</b> O nível de comprometimento organizacional nas três dimensões é similar nos trabalhadores da indústria de <i>contact center</i> .	<b>Comprometimento organizacional</b> Subescala Comprometimento Afetivo  Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo  Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo
<b>Comprometimento Organizacional</b>	Analisar a associação entre os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores de <i>contact center</i> .	<b>H2:</b> Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e o comprometimento Normativo. <b>H3:</b> O comprometimento Afetivo não se relaciona com o Comprometimento Calculativo.	<b>Comprometimento organizacional</b> Subescala Comprometimento Afetivo  Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo  Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo

<p><b>Comprometimento Organizacional</b></p> <p><b>Características Sociodemográficas: Idade</b></p>	<p>Analisar a relação entre a idade dos trabalhadores de contact center e as três dimensões do Comprometimento Organizacional.</p>	<p>H4: Existe uma relação negativa entre a idade e o Comprometimento Normativo e o Comprometimento Afetivo. H5: Existe uma relação positiva entre a idade e o Comprometimento Calculativo.</p>	<p><b>Comprometimento organizacional</b> Subescala Comprometimento Afetivo  Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo  Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo</p> <p><b>Características Sociodemográficas</b> Faixa etária</p>
<p><b>Comprometimento Organizacional</b></p> <p><b>Características Sociodemográficas: Antiguidade</b></p>	<p>Analisar a relação entre a antiguidade dos trabalhadores de <i>contact center</i> e as três dimensões do Comprometimento Organizacional.</p>	<p>H6: Existe uma relação negativa entre a antiguidade e o Comprometimento Normativo e o Comprometimento Afetivo. H7: Existe uma relação positiva entre a idade e o Comprometimento Calculativo.</p>	<p><b>Comprometimento organizacional geral</b> Subescala Comprometimento Afetivo  Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo  Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo</p> <p><b>Características Sociodemográficas</b> Há quanto tempo está nesta organização?</p>
<p><b>Comprometimento Organizacional</b></p> <p><b>Modelos Flexibilização de Trabalho: misto, trabalho em casa, trabalho em escritórios-satélite e trabalho em telecentros.</b></p>	<p>Verificar se existe uma relação entre os modelos de flexibilização do trabalho e a intenção de rotatividade.</p>	<p>H8: O comprometimento organizacional nas três dimensões é superior no modelo trabalho flexível face ao modelo de trabalho não flexível</p>	<p><b>Comprometimento organizacional geral</b> Subescala Comprometimento Afetivo  Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo  Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo</p> <p><b>Modelos Flexibilização de Trabalho</b> Qual o Modelo de Trabalho que utiliza?</p>
<p><b>Modelos Flexibilização de Trabalho: misto, trabalho em casa, trabalho em escritórios-satélite e trabalho em telecentros.</b></p> <p><b>Intenção de Rotatividade</b></p>	<p>Analisar se existe uma relação entre a intenção de rotatividade e os modelos de flexibilização de trabalho.</p>	<p>H9 Existe uma relação negativa entre a flexibilização do trabalho e a intenção de rotatividade.</p>	<p><b>Modelos Flexibilização de Trabalho</b> Qual o Modelo de Trabalho que utiliza?</p> <p><b>Intenção de Rotatividade</b> Escala da Intenção de Rotatividade.</p>

<b>Intenção de Rotatividade</b>	Investigar se existe uma relação entre a intenção de rotatividade e os níveis de comprometimento organizacional	H10 Existe uma relação negativa entre a intenção de rotatividade e as dimensões do comprometimento organizacional.	<b>Intenção de Rotatividade</b> Escala da Intenção de Rotatividade
<b>Comprometimento Organizacional</b>			<b>Comprometimento organizacional geral</b> Subescala Comprometimento Afetivo  Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo  Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.2.1 Inquérito por questionário

O questionário aplicado foi realizado com o auxílio no *Google Forms* e divide-se em cinco secções. Desta forma, como é possível visualizar na tabela 3, a primeira secção do questionário incluiu uma questão de contextualização que funcionou como um filtro com o objetivo de garantir que todas as respostas são de pessoas que trabalham na área do *contact center*. A segunda secção com questões de caracterização, tais como a função, setor de atividade, o número de anos que está na organização, o modelo de trabalho que utiliza e a experiência em teletrabalho. A terceira secção do inquérito é relativa a questões que permitem medir o nível de comprometimento organizacional e as suas três dimensões, a quarta secção compreende três questões relativas à intenção de rotatividade e por último a quinta secção que apresenta questões de caracterização sócio demográficas como a idade, se têm filhos, as habilitações literárias, o distrito onde trabalha e uma questão sobre rendimento líquido mensal, com intervalos de respostas alinhadas com as funções e uma opção com prefiro não responder.

Tabela 3: Questionário

Secção	Questões /Afirmações	Autores
<b>Secção 1</b>		
<b>Questão de Contextualização</b>	<b>Trabalha na área do <i>contact center</i>?</b> Sim Não (se não, o questionário termina)	
<b>Secção 2</b>		
<b>Questões de Caracterização</b>	<b>Qual é a função?</b> Assistente Supervisor Formador	

	<p>Controlador Qualidade                  Coordenador                  Diretor                  Outro? Qual?</p> <p><b>Qual o setor de atividade?</b>                  Telecomunicações                  Banca                  Tecnologia                  Infraestruturas                  Outro? Qual?</p> <p><b>Há quanto tempo está nesta organização?</b>                  Menos de 6 meses                  Entre 6 meses e 1 Ano                  Entre 1 e 2 Anos                  Entre 2 e 3 Anos                  Entre 3 e 5 Anos                  Mais de 5 Anos</p> <p><b>Qual o modelo de trabalho que utiliza?</b>                  -<u>Misto</u> (Presencial nas instalações da Organização + -Trabalho em casa)                  100% Trabalho em casa                  -<u>Trabalho em escritórios-satélite</u>: trabalho é desempenhado em diferentes escritórios da empresa                  -<u>Trabalho em telecentros</u>: o trabalho é realizado em escritórios que estão próximos da residência do trabalhador e que podem ser partilhados por trabalhadores de outras empresas.                  -<u>100% Presencial nas instalações da empresa.</u></p> <p><b>Qual a sua experiência em teletrabalho?</b>  <b>Experiência em Teletrabalho</b>                  -Alteração para Teletrabalho ou modelo misto devido à Pandemia.                  -O modelo de trabalho sempre foi presencial nas instalações da empresa.                  -O modelo de trabalho sempre foi em Teletrabalho.                  -Apenas foi aplicado o modelo de teletrabalho quando imposto devido à pandemia.                  - O modelo de trabalho sempre foi misto.</p>
<b>Secção 3: Comprometimento Organizacional</b>	
<p><b>Comprometimento organizacional</b></p>	<p><b>Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo</b>                  -Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.                  -Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.                  -Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.                  -Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.                  -Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.                  -Não me sinto como fazendo parte desta empresa.</p> <p><b>Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo</b>                  -Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.</p>
	<p>Meyer et al., (1993);                  Meyer &amp; Allen, (1991, 1997)</p>

	<p>-Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.</p> <p>-Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.</p> <p>-Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.</p> <p>-Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.</p> <p>-Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.</p> <p>-Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.</p> <p><b>Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo</b></p> <p>-Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.</p> <p>-Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.</p> <p>-Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.</p> <p>-Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.</p> <p>-Esta empresa merece a minha lealdade</p> <p>-Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.</p>	
<b>Secção 4: Intenção de Rotatividade</b>		
<b>Intenção de Rotatividade</b>	<p>-Penso em sair da organização onde eu trabalho.</p> <p>-Planeio sair da organização onde eu trabalho.</p> <p>-Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.</p>	Siqueira et al., (2014)
<b>Secção 5: Caracterização Sócio Demográfica</b>		
<b>Caracterização da População em estudo</b>	<p><b>Género:</b> Feminino Masculino Outro</p>	
	<p><b>Idade:</b> ≤19 Entre 20 e 25 Anos Entre 26 e 30 Anos Entre 31 e 35 Anos Entre 36 e 40 Anos Entre 41 e 45 Anos Mais de 45 Anos</p>	
	<p><b>Têm Filhos?</b> Sim</p>	

	Não	
	<b>Quais as Habilitações Literárias?</b>	
	Ensino Básico	
	Ensino Secundário	
	Ensino Universitário	
	<b>Qual o distrito onde trabalha?</b>	
	Aveiro	
	Beja	
	Braga	
	Bragança	
	Castelo Branco	
	Coimbra	
	Évora	
	Faro	
	Guarda	
	Leiria	
	Lisboa	
	Portalegre	
	Porto	
	Santarém	
	Setúbal	
	Viana do Castelo	
	Vila Real	
	Viseu	
	<b>Rendimento Líquido Mensal?</b>	
	Entre 600 e 800	
	Entre 801 e 1000	
	Entre 1001 e 1200	
	Entre 1201 e 1401	
	Mais de 1401	
	Prefiro não responder	

*Fonte: Elaborado pelo Autor*

#### **4.2.2 Pré-teste**

Depois de elaborar o primeiro rascunho do questionário, o mesmo foi sujeito a uma fase de testes com o propósito de aferir se as questões eram claras, e se existiam eventuais erros gramaticais, uma vez que é fundamental que as perguntas sejam objetivas e precisas para que todas as pessoas as possam interpretar da mesma forma (Quivy & Campenhoudt, 2008). Assim, o questionário foi submetido a 7 pessoas e destas 4 apresentaram sugestões a possíveis alterações, as restantes referiram que o questionário se encontrava claro. Tomando em consideração os pontos de melhoria apresentados, foi necessário simplificar a linguagem do texto introdutório do questionário de forma a tornar mais objetivo o propósito do questionário. Foi também introduzida uma questão de filtro para garantir que as pessoas que respondem ao questionário são mesmo da área do *contact center* e por último, foram uniformizadas as escalas de likert para 5 pontos em todas as questões.

### **4.2.3 Universo e Amostra**

O universo sobre o qual o presente estudo se incidirá, caracteriza-se por indivíduos que trabalham nas diversas funções na área do *contact center* em Portugal. Para tal, o processo de amostragem aplicado ao estudo foi o não probabilístico por conveniência, uma vez que, o questionário foi elaborado com recurso à ferramenta *Google forms*, divulgado por email através de um link para diversas empresas e instituições com o propósito de ser partilhado com os seus *contact centers*.

Posto isto, o questionário esteve aberto desde 7 de abril a 11 de julho, sendo que, nesse período foram recolhidas 410 respostas de inquiridos, das quais 400 foram consideradas válidas.

## **5. Análise de Resultados**

Neste capítulo serão analisados os dados recolhidos. Os dados recolhidos cingiram-se apenas ao estritamente necessário para examinar as variáveis em estudo, sendo toda a informação lançada no software de análise SPSS v.28 (*Statistical Package for the Social Science*).

### **5.1 Análise Quantitativa**

Após o encerramento do questionário, procedeu-se à codificação dos dados através do software de análise SPSS. Posteriormente, fez-se a análise desses dados essencialmente, através de análise descritiva e comparação de médias, Alpha Cronbach para verificação da consistência interna das escalas e correlações. Nesse âmbito, esta secção divide-se em três partes: caracterização da amostra, validação das escalas do modelo conceptual, e a validação das hipóteses do modelo conceptual.

#### **5.1.1 Caracterização da amostra**

As características sociodemográficas recolhidas foram, género, a faixa etária, a parentalidade, as habilitações literárias, o distrito de residência, a antiguidade na empresa, o modelo laboral, a experiência em teletrabalho, a função, o setor de atividade e o rendimento.

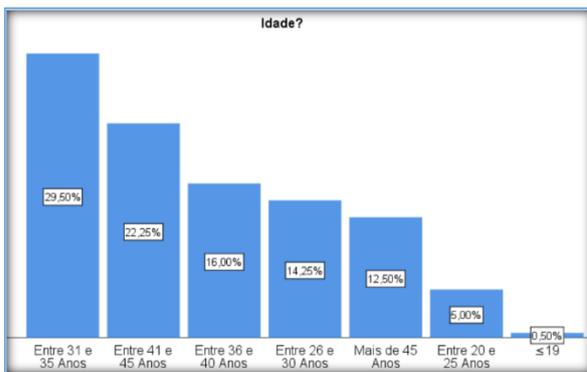
Relativamente ao género o resultado do questionário, através da análise descritiva, na tabela 4 identifica-se que 66% das respostas são do género feminino e 34% são do género masculino, representado por uma frequência de 400 inquiridos. Estes dados permitem constatar que existe maior percentagem do sexo feminino na amostra.

*Tabela 4: Género*

<b>Género</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Feminino</b>	264	66,0
<b>Masculino</b>	136	34,0
<b>Total</b>	400	100,0

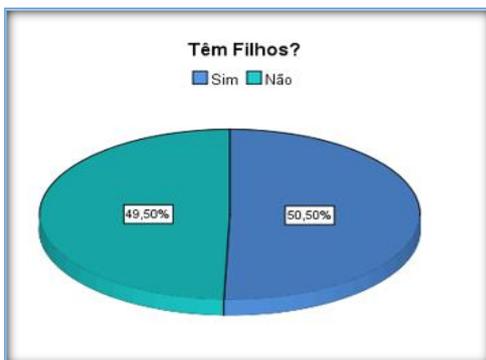
*Fonte: Elaborado pelo autor*

Em relação à faixa etária dos inquiridos, observa-se no gráfico 1 que 29,50% tem idade compreendida entre 31 e 35anos, representando assim uma frequência de 118 inquiridos. Numa dimensão menor, 22,25% da amostra tem idade compreendida entre 41 e 45 anos, representado uma frequência de 89 indivíduos. A faixa etária entre 36 e os 40 e a faixa entre 26 e 30 apresentam valores aproximados com 16% e 14,25% respectivamente o que representam uma frequência de 64 e 57 indivíduos. Com uma expressão menor a faixa etária com indivíduos maior ou igual a 45 anos com 12,5% da amostra, que representa 50 inquiridos. As faixas com um menor número são as com indivíduos na faixa etária entre 20 e 25 anos e menor ou igual a 19 anos com 5% e 0,05% que representam uma frequência de 20 e 2 indivíduos respectivamente.



*Gráfico 1: Faixa etária*

No que concerne à parentalidade, analisando os resultados da análise descritiva, o gráfico 2 identifica que 50,50% dos inquiridos tem filhos e 49,50% não têm. Constata-se assim, que existe uniformidade quanto à parentalidade na amostra.



*Gráfico 2: Parentalidade*

No que se refere às habilitações literárias verifica-se no gráfico 3 que 51,7% dos indivíduos possuem o ensino universitário, 46,8% têm ensino secundário e 1,5% tem o ensino básico.

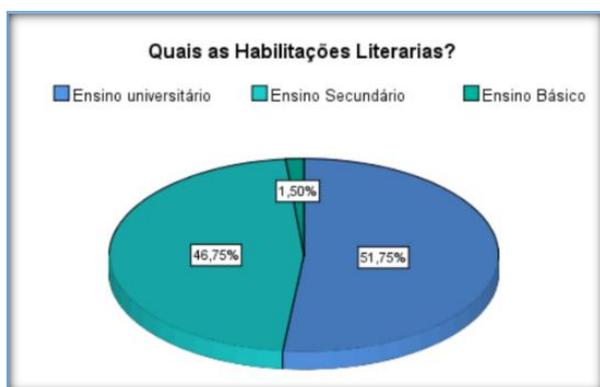


Gráfico 3: Habilitações literárias

Relativamente ao distrito do local de trabalho dos inquiridos, conforme se observa na tabela 5, 33,8% pertence ao distrito de Castelo Branco, e que representa uma frequência de 135 indivíduos. De seguida, o distrito do Porto com 29% da amostra, representando uma frequência de 116 indivíduos. Posteriormente segue-se a zona de Braga com 21,8% da amostra, apresentado uma frequência de 87 indivíduos. Com um peso menor, a zona de Lisboa com 11,8% que representa uma frequência de 47 inquiridos. Com peso igual ou inferior a 1% da amostra estão os distritos de Setúbal com um 1% que representa uma frequência de 4 indivíduos, Aveiro e Coimbra com 0,8% que representam uma frequência de 3 indivíduos cada um e os distritos de Faro, Guarda, Leiria, Portalegre e Viseu com 0,3% que corresponde a uma frequência de 1 indivíduo.

Tabela 5: Distrito do local de trabalho

Distrito	Frequência	Percentagem
Castelo Branco	135	33,8
Porto	116	29,0
Braga	87	21,8
Lisboa	47	11,8
Setúbal	4	1,0
Aveiro	3	,8
Coimbra	3	,8

<b>Faro</b>	1	,3
<b>Guarda</b>	1	,3
<b>Leiria</b>	1	,3
<b>Portalegre</b>	1	,3
<b>Viseu</b>	1	,3
<b>Total</b>	400	100,0

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Em relação à antiguidade na organização, conforme se verifica no gráfico 4, 61% dos inquiridos trabalha na organização há mais de 5 anos. Posteriormente, com 12,75% seguem-se os trabalhadores com antiguidade entre 3 e 5 anos. Com um valor próximo a este, com 12% encontram-se os trabalhadores que estão na empresa entre 1 e 2 anos. Por fim, os inquiridos que estão na empresa entre 6 meses e 1 ano com 3,25% e os que estão há menos de 6 meses com 2,25%.



*Gráfico 4: Antiguidade na organização*

No que se refere ao modelo laboral, verifica-se no gráfico 5 que 53% dos inquiridos utilizam o modelo de teletrabalho 100% em casa. Posteriormente com 37,25% dos indivíduos utiliza um modelo misto. Seguem-se os indivíduos que utilizam o modelo presencial com 8,75% e com muito menos expressão, 1%, dos inquiridos utiliza o modelo de trabalho em telecentros.

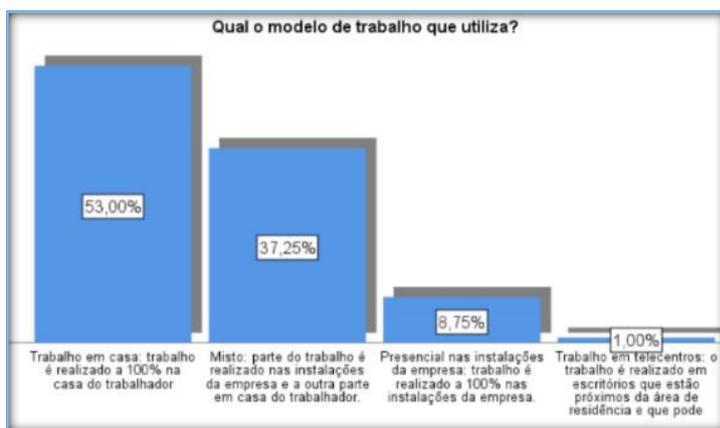


Gráfico 5: Modelo Laboral

No gráfico 6 observa-se a experiência em teletrabalho, verifica-se que as alterações para modelo de teletrabalho ocorreram para 56,75% dos indivíduos devido à pandemia. Para 32,5% dos inquiridos os modelos de teletrabalho apenas ocorrem quando impostos pela pandemia e com menor representação os indivíduos que sempre utilizaram o modelo de teletrabalho com 10,75% e os indivíduos que sempre utilizaram o modelo presencial com 0,5%.

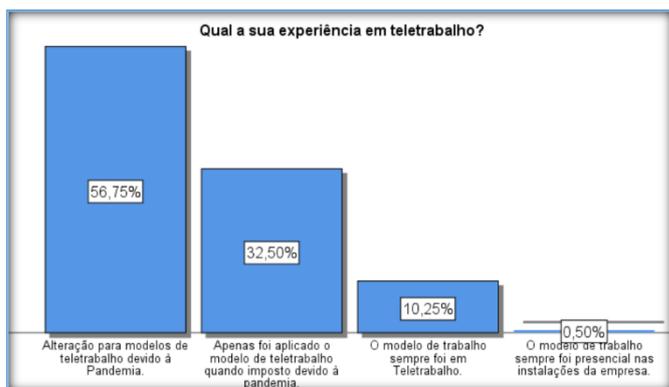


Gráfico 6: Experiência em Teletrabalho

No que concerne à função dos inquiridos, constata-se na tabela 6 que as funções com maior representatividade são as de assistente com 68,8% da amostra, que representa uma frequência de 275 inquiridos e as de supervisor com 10,3% que representa uma frequência de 41 indivíduos. Com resultados aproximados estão as funções de controlador de qualidade com 6,8%, coordenador com 5,3% e formador com 4,5% o que representa uma frequência de 27,21 e 18 indivíduos respectivamente. Com menos representação estão as funções de diretor com 0,5% que representam 2 inquiridos e por últimos as restantes 16 funções descritas na tabela com 0,3% que representam a frequência de um inquirido.

Tabela 6: Função

Função	Frequência	Porcentagem
Assistente	275	68,8
Supervisor	41	10,3
Controlador de qualidade	27	6,8
Coordenador	21	5,3
Formador	18	4,5
Diretor	2	,5
Process controller	1	,3
Administrativo	1	,3
Assistente Especialista	1	,3
Assistente Direção	1	,3
Gestor de Gamificação	1	,3
Gestor de processo	1	,3
Gestor de Reclamações	1	,3
Gestora comercial	1	,3
Marketing Analista	1	,3
Pivot	1	,3
Process Manag, Specialist	1	,3
Reporting	1	,3
Representante Serviço cliente	1	,3
RH	1	,3
RTA	1	,3
Técnico	1	,3
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O setor de atividade com maior representação é o das telecomunicações com 89,5% da amostra, que representa a frequência de 358 inquiridos, como se verifica na tabela 7. Os três setores de atividade seguintes, mas com uma expressão menor são os da área da tecnologia, banca e infraestruturas com 3,5%, 2% e 1,5% respetivamente com a frequência de 14, 8 e 6 inquiridos. Por último, com 0.3% da amostra que representam uma frequência de 1 inquirido estão as restantes 14 áreas apresentadas na tabela.

Tabela 7: Setor Atividade

Setor Atividade	Frequência	Porcentagem
Telecomunicações	358	89,5
Tecnologia	14	3,5
Banca	8	2,0
Infraestruturas	6	1,5
Airbnb	1	,3
Apoio ao cliente e vendas	1	,3
Bens Alimentares	1	,3
Comercialização de energia	1	,3
Diabetes	1	,3
Distribuição de eletricidade	1	,3
Energia	1	,3
Organismo público	1	,3
planos de saúde	1	,3

<b>Retalho</b>	1	,3
<b>Saúde</b>	1	,3
<b>Sector Público</b>	1	,3
<b>Seguros</b>	1	,3
<b>Serviços e Aplicações de criação</b>	1	,3
<b>Total</b>	400	100,0

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Por fim, em relação ao rendimento, verifica-se na tabela 8 que em 50,2% da amostra o rendimento mensal líquido é entre 600 e 800 euros e que representa uma frequência de 201 indivíduos. De seguida 30,5% dos inquiridos auferem um rendimento mensal ilíquido entre 801 e 1000 euros, que representa uma frequência de 122 indivíduos. Seguem-se os indivíduos com rendimento líquido mensal entre 1001 e 1200 euros com 7,2% da amostra, que representa uma frequência de 29 inquiridos. Com resultados aproximados estão os inquiridos que preferiram não responder com 6,3% que representam uma frequência de 25 indivíduos. Por último, os rendimentos líquidos mensais entre 1201 e 1401 euros com 3,3% da amostra e os rendimentos líquidos mensais superiores a 1401 com 2,3% da amostra e que representam uma frequência de 14 e 9 indivíduos respetivamente.

*Tabela 8: Rendimento líquido mensal*

<b>Rendimento Líquido Mensal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Entre 600 e 800€</b>	201	50,2
<b>Entre 801 e 1000€</b>	122	30,5
<b>Entre 1001 e 1200€</b>	29	7,2
<b>Prefiro não responder</b>	25	6,3
<b>Entre 1201 e 1401€</b>	14	3,5
<b>Mais de 1401</b>	9	2,3
<b>Total</b>	400	100,0

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Em modo conclusivo a amostra, é representada por 66% do sexo feminino conforme se verifica na tabela 4, as faixas etárias com maior representatividade são as que se situam entre os 31 e 35 anos e os 41 e 45 anos, gráfico 1. A população da amostra maioritariamente possui o ensino universitário, têm filhos e está na organização há mais de 5 anos (gráfico 2, 3 e 4). Os distritos com maior representatividade no estudo são Castelo Branco, Porto, Braga e Lisboa (tabela 5). Quanto ao modelo de trabalho e à experiência profissional 53% da amostra trabalha 100% em casa e alteração ocorreu devido à pandemia em 56,75% dos inquiridos (gráfico 5 e 6). As funções mais representadas na amostra são as de Assistente e supervisor (tabela 6), o setor de atividade

com maior representatividade é o das telecomunicações (tabela 7) e o rendimento líquido mensal com maior expressão é o que se situa entre 600 e 800euros (tabela 8).

## **5.2 Validação das escalas do modelo conceptual**

De forma a que o modelo conceptual anteriormente apresentado seja validado, torna-se necessária a análise das escalas dos construtos previamente escolhidos. Esta análise serve para garantir a unidimensionalidade das escalas e conseqüentemente, a validade do estudo.

Nesse âmbito, inicialmente realizou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para se perceber se a amostra do estudo se adequava à análise fatorial. Posteriormente, a análise da adequação da análise fatorial exigiu que fosse realizado o teste de esfericidade de Bartlett. Este teste permitiu testar se a matriz de correlações era uma matriz de identidade. Assim, se o nível de significância for superior a 0,05, não existem correlações entre as variáveis. Em oposição, se o nível de significância apresentar um valor inferior a 0,05, existem correlações entre as variáveis, que corresponde a um aspeto desejado. Desta forma, neste capítulo, serão validadas as escalas da investigação através dos procedimentos referenciados.

Depois de definidos os fatores, é importante realizar uma análise descritiva de cada um dos construtos abordados neste estudo. Para tal, será elaborada uma análise à média e ao desvio padrão. Assim, recorda-se que, as afirmações utilizadas para a dimensão do comprometimento organizacional foi classificada através da escala de Likert de 5 pontos em que, 1=discordo totalmente, 2=discordo; 3=indiferente (neutro), 4=concordo e 5=concordo totalmente e a dimensão da intensão da rotatividade também classificada através da escala da escala de Likert de 5 pontos em que 1=nunca, 2=raramente, 3= às vezes, 4=frequentemente e 5=sempre.

### **5.2.1 Validação da escala Comprometimento organizacional**

Após a realização de todos os procedimentos necessários na ferramenta de análise, nos resultados do teste KMO (tabela 9) obteve-se o valor de 0,909, considerado como bom, por se encontrar no intervalo de 0,5 e 1, um intervalo de valores que produz de uma análise

fatorial apropriada (Marôco, 2018). O teste da esfericidade de Bartlett apresentou um resultado de 4171,476 com  $p < 0,001$ , considerado significativo (Marôco, 2018).

Tabela 9: Teste KMO e Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4171,476
	df	171
	Sig.	,000

Posteriormente realizou-se uma análise fatorial exploratória com rotação de varimax, ao instrumento (19 itens), e nesta podemos verificar que existem três fatores explicativos do comprometimento organizacional a reter, explicando no seu conjunto 61,05% da variância total dos resultados, e que os 19 itens estão alocados conforme o referencial teórico, indo ambos os critérios ao encontro do preconizado por Meyer e Allen (1991).

Pela tabela 10 consegue-se verificar que o fator I - Componente afetiva apresenta eigenvalue 7,39, explica 38,88% da variância total de resultados. O fator II – Componente Normativo apresenta eigenvalue 2,915 e explica 54,23% da variância total e o fator III – Componente Calculativo apresenta eigenvalue 1,296 e explica 61,05% da variância total dos resultados.

Tabela 10: Total da Variância Explicada

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
<b>1</b>	7,387	38,881	38,881	7,387	38,881	38,881	4,906	25,821	25,821
<b>2</b>	2,915	15,344	54,225	2,915	15,344	54,225	3,681	19,373	45,194
<b>3</b>	1,296	6,821	61,047	1,296	6,821	61,047	3,012	15,853	61,047

A matriz rodada de fatores, apresentada na tabela 11, divide-se em 3 fatores, estes distinguidos por três cores, o amarelo define a componente afetiva, o verde a componente normativa e o rosa-claro a componente calculativa. Estes 3 fatores representam o comprometimento organizacional nas suas três dimensões.

Tabela 11: Análise fatorial exploratória com rotação varimax

Fatores	Comunalidade	Fator 1: Afetivo	Fator 2: Normativo	Fator 3: Calculativo
2_ [Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.]	0,764	0,86	0,143	-0,07
6_ [Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.]	0,716	0,779	0,324	0,065
7_ [Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.]	0,698	0,822	0,136	-0,053
9_ [Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.]	0,473	0,626	0,278	0,056
11_ [Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.]	0,633	0,653	0,43	0,149
15_ [Não me sinto como fazendo parte desta empresa.]	0,694	0,822	0,134	-0,032
10_ [Esta empresa merece a minha lealdade.]	0,638	0,649	0,462	0,054
4_ [Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.]	0,670	0,311	0,75	0,108
5_ [Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.]	0,486	0,439	0,541	-0,002
8_ [Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.]	0,777	0,229	0,838	0,152
12_ [Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.]	0,733	0,175	0,83	0,114
18_ [Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.]	0,684	0,563	0,596	0,105
19_ [Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.]	0,557	0,364	0,527	0,383
1_ [Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.]	0,451	-0,067	0,044	0,666
3_ [Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.]	0,579	0,057	0,218	0,726
13_ [Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal.]	0,465	-0,046	0,218	0,644
14_ [Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.]	0,448	0,353	0,207	0,53

<b>16_ [Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.]</b>	0,585	-0,091	-0,149	0,745
<b>17_ [Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.]</b>	0,550	0,065	0,047	0,737
<b>Alpha de Cronbach</b>		<b>0,895</b>	<b>0,883</b>	<b>0,785</b>

*Fonte: Elaborado pelo autor*

O fator I incluiu os itens 2, 6, 7, 9, 10, 11 e 15 pertencentes à escala do comprometimento afetivo, o fator II incluiu os itens 4, 5, 8, 12, 18 e o 19 pertencentes à escala do comprometimento normativo e por último o fator III que incluiu os itens 1, 3, 13, 14, 16 e o 17 pertencentes à escala do comprometimento calculativo.

Portanto, foi confirmado o modelo conceitual dos autores, ou seja, os itens são explicados por 3 fatores. Contudo, o item 10 foi atribuído como pertencente à subescala do comprometimento afetivo e o item 19 atribuído à subescala do comprometimento normativo, Porém, decidiu-se manter ambos os itens nas subescalas definidas pelos autores, ou seja, comprometimento normativo e calculativo, respetivamente.

Após análise fatorial analisou-se a consistência interna de cada uma das subescalas através do cálculo do Alpha de Cronbach. Para o comprometimento afetivo obteve-se um alpha de 0,90, no comprometimento normativo um alpha de 0,88 e no comprometimento calculativo um alpha de 0,79 (tabela 12).

*Tabela 12: Alpha de Cronbach – Subescalas do comprometimento organizacional*

<b>Reliability Statistics</b>		
<b>Dimensões do Comprometimento Organizacional</b>	Cronbach's Alpha	N of Items
<b>Comprometimento Afetivo</b>	,895	6
<b>Comprometimento Normativo</b>	,883	6
<b>Comprometimento Calculativo</b>	,785	7

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Para a escala do comprometimento organizacional, 19 itens, obteve-se um alpha de 0,90 (tabela13). Todos os valores demonstram escalas com consistência interna aceitável dado que são superiores a 0,70 (Marôco, 2018).

Tabela 13: Alpha de Cronbach – Escala comprometimento organizacional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,897	19

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando comparados os alphas de cronbach do modelo validado para o contexto português por Nascimento et al. (2008), verifica-se que a consistência interna para cada uma das subescalas foi de 0,91 para o comprometimento afetivo, superior ao do modelo de estudo (0,90), 0,84 para o comprometimento normativo, inferior ao do modelo em estudo (0,88) e 0,79 para o comprometimento calculativo, resultados iguais aos do modelo em análise.

Relativamente aos resultados de alphas de cronbach encontrados pelos autores para o comprometimento afetivo foi de 0,85 (Meyer & Allen, 1997) e 0,82 (Meyer et al., 2002), para o comprometimento organizacional normativo foi de 0,73 encontrado pelos autores (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002) e para a subescala do comprometimento organizacional calculativo foi de 0,79 (Meyer & Allen, 1997) e de 0,76 (Meyer et al., 2002). Conclui-se que quando comparados os resultados de alphas de cronbach dos autores com o do modelo em análise este apresenta valores superiores na subescala do comprometimento organizacional afetivo e normativo e iguais resultados no comprometimento organizacional calculativo (tabela 14).

Tabela 14: Análise consistência interna - Alpha de Cronbach

Autores	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo
Meyer & Allen, 1997	0,85	0,73	0,79
Meyer et al., 2002	0,82	0,73	0,76
Nascimento et al. 2008	0,91	0,84	0,79
Samagaio, 2022	0,90	0,88	0,79

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.2.2 Validação da escala Intenção Rotatividade

Após a realização de todos os procedimentos necessários na ferramenta de análise, nos resultados do teste KMO (tabela15) obteve-se o valor de 0,771, considerado um ajuste médio, por se encontrar no intervalo de 0,5 e 1, um intervalo de valores que produz de uma análise fatorial apropriada (Marôco, 2018). O teste da esfericidade de Bartlett apresentou um resultado de 1172,944 com  $p < 0,001$ , considerado significativo (Marôco, 2018) pelo que se concluiu que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Tabela 15: Teste KMO e Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1172,944
	df	3
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise fatorial exploratória ao instrumento, podemos verificar que existe um fator explicativo da intenção de rotatividade a reter, apresenta *eigenvalue* 2,719 e explica 90,65% da variância total dos resultados e que os 3 itens estão alocados conforme o referencial teórico (tabela 16).

Tabela 16: Total da Variância Explicada

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
<b>1</b>	2,719	90,648	90,648	2,719	90,648	90,648	

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise fatorial apresentou valores muito significativos para a componente intenção de rotatividade indo de encontro do preconizado por Siqueira et al.(2014) (tabela 17) .

Tabela 17: Análise fatorial exploratória

Component Matrix		
Fatores	Comunalidade	Componente 1
[Penso em sair da organização onde eu trabalho.]	,905	,951
[Planeio sair da organização onde eu trabalho.]	,894	,945
[Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho]	,921	,959

Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise fatorial analisou-se a consistência interna da escala intenção de rotatividade através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, obtendo-se um *alpha* de 0,95, consistência interna muito boa (tabela 18) (Marôco, 2018).

Tabela 18: Alpha de Cronbach – Escala comprometimento organizacional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,948	3

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3 Validação das hipóteses do modelo conceptual

Nesta fase, será feita a verificação e validação das hipóteses de investigação do modelo conceptual apresentado anteriormente. Desse modo, conforme as dez hipóteses ilustradas, a validação das mesmas será feita através de testes não paramétricos, uma vez que as condições de aplicação destes, nomeadamente a normalidade da variável e a homogeneidade de variâncias entre os grupos não se verificam (Marôco, 2018). Assim, para testar a hipótese um foi realizada o cálculo da média para as três dimensões do comprometimento organizacional.

#### 5.3.1 Análise do comprometimento organizacional

**H1:** O nível de comprometimento organizacional nas três dimensões é similar nos trabalhadores da indústria de *contact center*.

Analisando a tabela 19 apresentada abaixo, verifica-se que os três níveis de comprometimento organizacional apresentaram uma média semelhante entre eles, mas o nível do comprometimento afetivo apresenta o maior valor com média de 3,30, seguido do calculativo com média de 3,21 e o normativo com os valores médios mais baixos de 2,67.

Tabela 19: Componentes Comprometimento Organizacional – Médias

Statistics				
		CA_MÉDIO	CC_MÉDIO	CN_MÉDIO
N	Valid	400	400	400
Mean		3,2954	3,2104	2,6699

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.3.2 Análise da associação entre os níveis do comprometimento organizacional

Para perceber a associação entre os níveis de comprometimento organizacional, aferir a relação entre as dimensões do mesmo com a idade e antiguidade dos colaboradores do *contact center* e com o propósito de testar as hipóteses 2, 3, 4, 5, 6 e 7 utilizou-se o

coeficiente de correlação de Spearman. Comparadas as médias foram validados os pressupostos de Pearson e verificou-se que existe uma relação não linear entre as variáveis, porque as classes não são variáveis métricas, mas sim ordinais.

**H2:** Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e o Comprometimento Normativo.

**H3:** O Comprometimento Afetivo não se relaciona com o Comprometimento Calculativo.

**H4:** Existe uma relação negativa entre a idade e o Comprometimento Normativo e o Comprometimento Afetivo.

**H5:** Existe uma relação positiva entre a idade e o Comprometimento Calculativo.

**H6:** Existe uma relação negativa entre a antiguidade e o Comprometimento Normativo e o Comprometimento Afetivo.

**H7:** Existe uma relação positiva entre a antiguidade e o Comprometimento Calculativo.

Com base, na tabela 20, o comprometimento afetivo com o normativo apresenta uma correlação moderada positiva de 0,68, o comprometimento afetivo com o calculativo apresenta uma correlação fraca positiva de 0,19 e o comprometimento calculativo com o normativo apresenta uma correlação também moderada positiva de 0,33.

Tabela 20: Correlações

Correlations					
			CA_MÉDIO	CC_MÉDIO	CN_MÉDIO
Spearman's rho	CA_MÉDIO	Correlation Coefficient	1,000	,189**	,681**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	400	400	400
	CC_MÉDIO	Correlation Coefficient	,189**	1,000	,326**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	400	400	400
	CN_MÉDIO	Correlation Coefficient	,681**	,326**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	400	400	400
	Idade (faixa etária)	Correlation Coefficient	,181**	-,065	,015
		Sig. (2-tailed)	,000	,197	,766
		N	400	400	400
	Antiguidade	Correlation Coefficient	,012	-,038	-,100*
		Sig. (2-tailed)	,807	,444	,045
		N	400	400	400
<b>**.</b> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
<b>*.</b> Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados estão de acordo com os estudos de Meyer e Allen (1991) e Nascimento et al. (2008), quando à existência de correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, porém apesar de os autores referirem ausência de relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo, no estudo verifica-se uma correlação ainda que fraca.

As três dimensões do compromisso organizacional apresentam correlações fracas com as variáveis idade e antiguidade, verificando uma direção negativa entre a idade e o comprometimento calculativo e a antiguidade com as dimensões calculativa e normativa.

### 5.3.3 Análise dos níveis de comprometimento organizacional com a idade

Para verificar a relação entre as três dimensões do comprometimento organizacional e a idade recorreu-se à comparação entre médias para validar se a variável idade se relaciona com cada uma das três dimensões do comprometimento.

Assim, as comparações das médias entre os três níveis de comprometimento organizacional e a variável idade, permitem analisar em que faixas etárias os níveis de comprometimento são maiores ou menores.

#### 5.3.3.1 Análise dos níveis de comprometimento afetivo com a idade

O comprometimento afetivo com a variável idade apresenta um valor médio mais baixo para os inquiridos com idade menor ou igual a 19 anos de 2,42, posteriormente aumenta para 2,92 os que estão entre as idades dos 20 e 25 anos, seguidamente os que estão na faixa etária entre os 26 e 30 anos que apresentam um valor médio de 3,05, os que têm entre 31 e 35 anos para 3,25 e os que estão entre os 36 e 40anos apresentam um valor médio 3,37. Os inquiridos que se encontra na faixa etária entre os 36 e 40 anos, apresentam uma ligeira descida face à faixa etária dos 36 e 40 no valor médio do comprometimento afetivo com 3,31 mas este volta a aumentar nos inquiridos que têm uma idade maior ao igual a 45 anos com 3,77, gráfico 7.

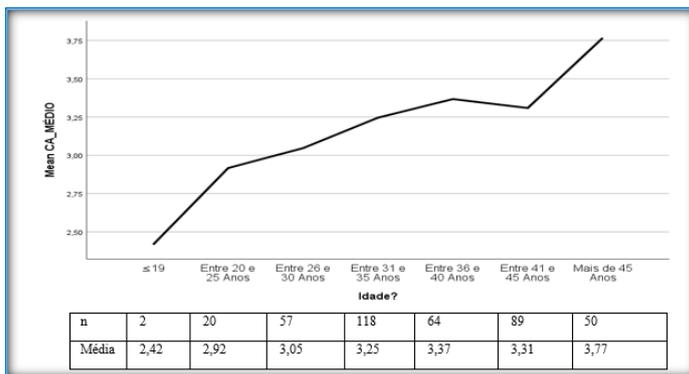


Gráfico 7: Comprometimento Afetivo e idade

Conclui-se que o comprometimento afetivo tende a aumentar com o avanço da idade, no entanto este aumento é interrompido na faixa etária entre os 41 e 45 anos que apresenta uma ligeira descida quando comparada com a faixa anterior, entre os 36 e 40anos.

Importa salientar que na faixa etária  $\leq 19$ anos, o número de inquiridos foi de 2 indivíduos aspecto a considerar quando comparado com o número de respostas em outras faixas etárias.

### 5.3.3.2 Análise dos níveis de comprometimento calculativo com a idade

O comprovativo calculativo com a variável idade (gráfico 8) indica-nos que os indivíduos na faixa etária até 19 anos apresentam a média mais baixa (3,00), no entanto, conforme referido anteriormente, foram apenas 2 inquiridos. A faixa etária dos 20 aos 25anos e dos 31 aos 35 anos apresentam a média mais elevado (3,43 e 3,27) respetivamente. Nas faixas etárias seguintes entre 31-35; 36-40; 41-45 e mais de 45 anos as médias variam entre os valores de 3,22; 3,24; 3,13 e 3,16 respetivamente.

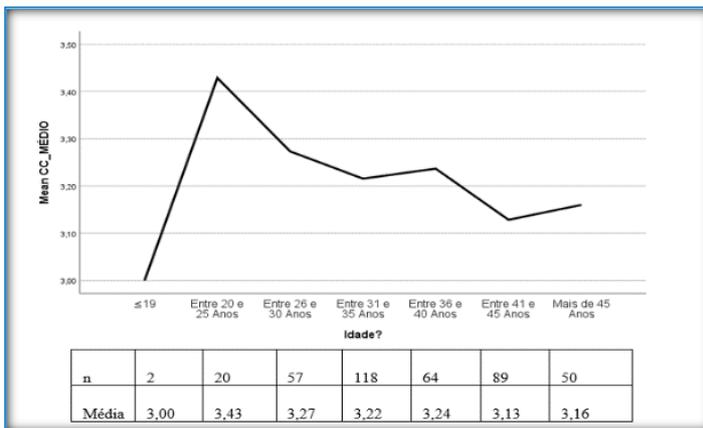


Gráfico 8: Comprometimento calculativo e idade

Conclui-se que o comprometimento calculativo é mais elevado na faixa etária entre os 20 e 25 anos, mas depois as médias tendem a oscilar de faixa para faixa aumentando e/ou diminuindo.

### 5.3.3.3 Análise dos níveis de comprometimento normativo com a idade

A variável idade com o comprometimento normativo (gráfico 9) apresenta o valor médio mais baixo na faixa etária entre os 26 e os 30anos com 2,56 que tende a aumentar nas faixas 31-35 e 36 e 40 anos com valores médios de 2,66 e 2,83 respetivamente. As restantes faixas apresentam valores médios muito aproximados, na idade igual ou inferior a 19 anos apresenta 2,58, nas faixas 20-25, 36-40, 41-45 e mais de 45anos, os resultados são 2,67, 2,63 e 2,65 respetivamente

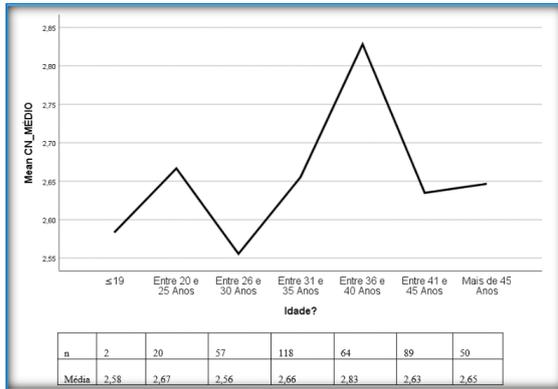


Gráfico 9: Comprometimento normativo e idade

Conclui-se assim que o comprometimento afetivo tende a aumentar com idade, o comprometimento calculativo que é menor nas idades iguais ou inferior a 19 anos e mais elevado na faixa etária entre os 20 e 25. Nas restantes faixas etárias tende a oscilar as médias com aumentos e diminuições. O comprometimento normativo tende a aumentar entre os 26 e 40 anos, atingindo um valor mais elevado na faixa etária entre 36 e 40anos e é nos indivíduos com idade igual ou inferior a 19 que se verificam valores médios mais baixos.

### 5.3.4 Análise dos níveis de comprometimento organizacional com a antiguidade

#### 5.3.4.1 Análise dos níveis de comprometimento afetivo com a antiguidade

No que se refere à análise das médias entre o nível afetivo e a variável antiguidade (gráfico 10), verifica-se que a média é maior nos indivíduos com antiguidade no trabalho entre os 2 e 3 anos e menor nos indivíduos com menos de 6 meses com 3,02, seguidos dos que tem entre 3-5anos, 1-2 anos, entre 6 meses e 1ano e mais de 5 anos, com valores médios de 3,05; 3,15; 3,26 e 3,33 respetivamente.

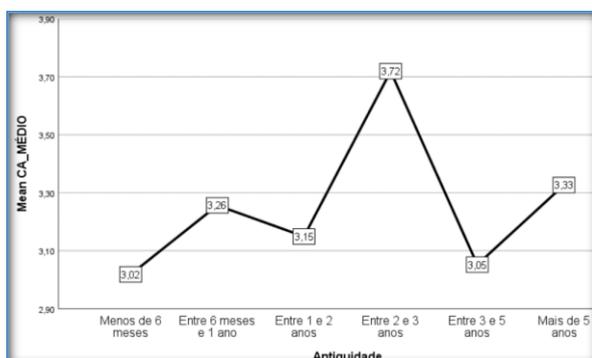
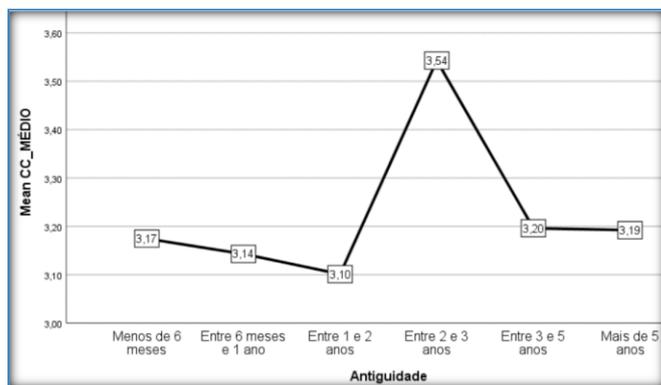


Gráfico 10: Comprometimento afetivo e antiguidade

Importa salientar que para a antiguidade no trabalho com menos de 6 meses, o número de inquiridos foi de 9 indivíduos, aspeto a considerar quando comparado com o número de respostas em outras classes de antiguidade. A antiguidade no trabalho com maior número de respostas e representatividade é a com mais de 5 anos e apresenta um valor médio no comprometimento afetivo de 3,33.

### **5.3.4.2 Análise dos níveis de comprometimento calculativo com a antiguidade**

No que se refere à análise das médias entre o nível calculativo e a variável antiguidade (gráfico 11), os valores médios mais baixos verificam-se nos contratos entre 1-2 anos com 3,10 de média, seguidos dos contratos entre 6 meses e 1 ano e inferiores a 6 meses com 3,14 e 3,17 de média. É nos indivíduos com antiguidade no trabalho entre 2 e 3 anos que se verifica o nível médio de comprometimento calculativo mais elevado, seguidos dos que estão entre os 3-5 anos e os com mais de 5 anos com média de 3,54; 3,20 e 3,19 respetivamente.



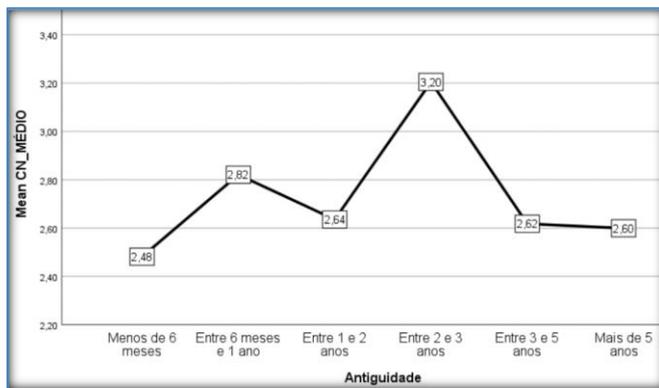
*Gráfico 11: Comprometimento calculativo e a antiguidade*

Conclui-se que nos contratos inferiores a 2 anos o nível médio do comprometimento calculativo é menor e mais elevada nos indivíduos com antiguidade no trabalho entre os 2-3 anos e 3-5anos e mais de cinco anos de antiguidade.

### **5.3.4.3 Análise dos níveis de comprometimento normativo com a antiguidade**

O comprometimento normativo quando analisado com a antiguidade, gráfico 12, evidencia que os níveis médios é menor nos contratos inferiores a 6 meses com 2,48 e maior nos indivíduos com antiguidade entre os 2 e 3 anos. Posteriormente observam-se oscilações nos valores médios com aumentos e diminuições, aumenta nos contratos de entre

6 meses e 1 anos com 2,82 de média, diminuiu nos contratos entre 1 e 2 anos, volta a aumentar nos 2-3 atingindo o valor mais elevado de média com 3,20 e volta a partir dos 3 anos, nos indivíduos com 3-5 anos e mais de 5 anos com médias de 2,62 e 2,60 respectivamente. Conclui-se assim, que os níveis médios nas três dimensões do comprometimento organizacional quando analisado com a variável antiguidade é mais elevada nos indivíduos com antiguidade entre os 2 e 3 anos e mais baixa nos contratos inferiores a 6 meses.



*Gráfico 12: Comprometimento normativo e a antiguidade*

### **5.3.5 Análise do comprometimento organizacional com os modelos de trabalhos Flexíveis**

**H8:** O comprometimento organizacional nas três dimensões é superior no modelo trabalho flexível face ao modelo de trabalho não flexível.

Para aferir se existe uma relação entre os modelos de flexibilização do trabalho e o comprometimento organizacional nas suas três dimensões realizou-se o teste de hipóteses de Mann-Whitney para a dimensão afetiva, calculativa e normativa. Os resultados do teste evidenciaram  $MW = 4103,5$  e  $p\text{-value (Sig)} = 0,000 < \alpha$ , logo rejeita-se  $H_0$ .

#### **5.3.5.1 Análise do comprometimento afetivo com os modelos de trabalhos**

Segundo a tabela 21, constata-se os resultados do teste  $MW = 4103,5$  e  $p\text{-value (Sig)} = 0,000 < \alpha$ , logo rejeita-se  $H_0$ , o que evidencia que a distribuição do comprometimento afetivo é diferente para os modelos de trabalho flexíveis e não flexíveis. Logo, as médias

das ordenações nas respectivas amostras são significativamente diferentes (206,76 e 135,24).

*Tabela 21: Comprometimento afetivo e os Modelos de Trabalho*

Modelo de trabalho Flexível Vs não Flexível		N	Mean Rank	Sum of Ranks
<b>CA_MÉDIO</b>	Modelo Flexível	365	206,76	75466,50
	Modelos Não Flexível	35	135,24	4733,50
	Total	400		

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Estes resultados permitem concluir que a média do comprometimento afetivo nos modelos de trabalho flexíveis é superior ao do modelo não flexível.

### **5.3.5.2 Análise do comprometimento calculativo com os modelos de trabalhos**

Para analisar se existe uma relação entre os modelos de flexibilização do trabalho e o comprometimento calculativo realizou-se o teste de hipóteses de Mann-Whitney (tabela 22). Como  $MW = 6067,5$  e  $p\text{-value (Sig)} = 0,624 > \alpha$ , não se rejeita  $H_0$ .

*Tabela 22: Comprometimento calculativo e os Modelos de Trabalho*

Modelo de trabalho Flexível Vs não Flexível		N	Mean Rank	Sum of Ranks
<b>CC_MÉDIO</b>	Modelo Flexível	365	199,62	72862,50
	Modelos Não Flexível	35	209,64	7337,50
	Total	400		

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Consta-se assim, que a distribuição do comprometimento calculativo é igual para os modelos de trabalho flexíveis e não flexíveis. Logo, as médias das ordenações nas respectivas amostras são significativamente iguais (199,62 e 209,64). Este resultado permite que se conclua que a média do comprometimento calculativo nos modelos de trabalho flexíveis é igual ao do modelo não flexível.

### **5.3.5.3 Análise do comprometimento normativo com os modelos de trabalhos**

Para verificar a relação entre os modelos de flexibilização do trabalho e o comprometimento normativo realizou-se o teste de hipóteses de Mann-Whitney.

Segundo o resultado do teste, tabela 23, consta-se que  $MW = 6331,50$  e p-value ( $Sig$ ) =  $0,105 > \alpha$ , logo não se rejeita  $H_0$ . Constata-se assim que as médias das ordenações nas respectivas amostras são significativamente iguais (203,39 e 170,33). Desta forma conclui-se que a média do comprometimento normativo nos modelos de trabalho flexíveis é igual ao do modelo não flexível.

Tabela 23: Comprometimento normativo e os Modelos de Trabalho

Modelo de trabalho Flexível Vs não Flexível		N	Mean Rank	Sum of Ranks
CN_MÉDIO	Modelo Flexível	365	203,39	74238,50
	Modelos Não Flexível	35	170,33	5961,50
	Total	400		

Fonte: Elaborado pelo autor

Para concluir, após análise destes valores, é possível afirmar que os modelos de trabalho flexíveis têm influência no comprometimento afetivo, contudo, no calculativo e no normativo esta influência não se verifica.

Estes resultados não estão totalmente de acordo com Algrari, (2017) uma vez que as opções de escolha no modelo de trabalho apenas potenciam mais comprometimento na dimensão afetiva.

### 5.3.6 Análise da Intenção de Rotatividade com os modelos de trabalhos Flexíveis

Analisando a hipótese 9 e com o propósito de verificar se existe relação entre a intenção de rotatividade e os modelos de flexibilização de trabalho, realizou-se, tal como na hipótese anterior o teste de hipóteses de *Mann-Whitney*.

**H9:** Existe uma relação negativa entre a flexibilização do trabalho e a intenção de rotatividade.

Segundo os resultados do teste  $MW = 5626,5$  e p-value ( $Sig$ ) =  $0,241 > \alpha$ , não se rejeita  $H_0$ . Analisando a tabela 24 verifica-se que as médias das ordenações nas respectivas amostras são significativamente iguais (198,42 e 222,24). Constata-se assim que a distribuição da intenção de rotatividade é igual para os modelos de trabalho flexíveis e

não flexíveis uma vez que, a diferença média verificada na amostra para a intenção de rotatividade entre os dois grupos não é significativa na população.

Tabela 24: Intenção de Rotatividade e Modelos de trabalho

	Modelo de trabalho Flexível Vs. não Flexível	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IR_MÉDIA	Modelo Flexível	365	198,42	72421,50
	Modelos Não Flexível	35	222,24	7778,50
	Total	400		

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3.7 Análise da Intenção de Rotatividade com as três dimensões do Comprometimento organizacional

Para a verificação e validação da hipótese 10 e com o objetivo de investigar se existe uma relação entre a intenção de rotatividade e os níveis de comprometimento organizacional utilizou-se o coeficiente de correlação de *spearman*, uma vez que quando comparadas as médias foram analisados e não validados os pressupostos de *pearson* e verificou-se que não seguem uma distribuição normal ou aproximadamente normal.

**H10:** Existe uma relação negativa entre a intenção de rotatividade e as dimensões do comprometimento organizacional.

Perante os resultados da tabela 25 verifica-se que estes estão de acordo com os resultados do estudo de Meyer et al. (2002) onde concluíram que as três formas de comprometimento estão relacionadas negativamente com a rotatividade, e que o compromisso afetivo apresentou correlações fortes.

A intenção de rotatividade com comprometimento afetivo apresenta resultado de  $\rho = -0,708$  o que significa que existe uma correlação forte negativa, ou seja, há medida que o comprometimento afetivo aumenta o índice de rotatividade diminui. A intenção da rotatividade com o comprometimento calculativo apresentou uma correlação moderada negativa,  $\rho -0,364$ , e com o comprometimento normativo uma correlação moderada a forte negativa,  $\rho -0,673$ , o que também significa que à medida que o comprometimento calculativo e normativo aumentam a intenção de rotatividade diminuiu.

Tabela 25: Correlações

Correlations			
			IR_MÉDIA
Spearman's rho	CA_MÉDIO	Correlation Coefficient	-,708
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	400
	CC_MÉDIO	Correlation Coefficient	-,364
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	400
	CN_MÉDIO	Correlation Coefficient	-,673
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	400
	IR_MÉDIA	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	400

Fonte: Elaborado pelo autor

## **6. Discussão dos Resultados**

Após o levantamento dos dados quantitativos torna-se fundamental apresentar os seus resultados em função da revisão de literatura anteriormente apresentada e dos objetivos específicos propostos. De forma a caracterizar a população do setor dos *CC* no que se refere ao nível de comprometimento organizacional nas suas três dimensões, analisar a relação do mesmo com a idade e antiguidade e perceber se as alterações dos modelos de trabalho tiveram impacto no comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade foram definidos objetivos específicos que fundamentaram este estudo. Deste modo, este capítulo fará uma discussão de resultados tendo como base os objetivos da investigação e as hipóteses do modelo conceptual representativas para cada objetivo.

Allen e Meyer (2000) defendem que o envolvimento da pessoa com a organização pode depender do tipo de comprometimento mais predominante. Tendo em consideração que o tema do comprometimento organizacional nos estudos realizados em trabalhadores de *CC* apresentam resultados preocupantes (Paiva et al., 2015) é de grande relevância compreender neste setor de atividade os níveis de comprometimento organizacional. Os resultados do modelo testado indicam que os três níveis de comprometimento organizacional apresentaram uma média semelhante entre eles, contudo, o nível do comprometimento afetivo apresenta o maior valor, seguido do calculativo e, por último, o normativo com os valores médios mais baixos. Embora diferentes, os valores médios dos três níveis de comprometimento são próximos. Assim, a primeira hipótese, o nível de comprometimento organizacional nas três dimensões é similar nos trabalhadores da indústria de *contact center*, associada ao primeiro objetivo que consistia em descrever os níveis de comprometimento organizacional, nas componentes afetiva, calculativa e normativa dos trabalhadores de *contact center* é confirmada.

Meyer e Allen (1991) e Nascimento et al. (2008), referem nos seus estudos correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo e ausência de relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo. Tendo em consideração as conclusões dos autores levantou-se a hipótese dois, existe uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e o Comprometimento Normativo e a hipótese três, o comprometimento afetivo não se relaciona com o Comprometimento Calculativo

com o propósito de analisar a associação entre os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores de *contact center*. Os resultados do estudo confirmam a hipótese dois uma vez que, estes estão de acordo com os estudos de Meyer e Allen (1991) e Nascimento et al. (2008), quando à existência de correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, porém a hipótese três é rejeitada pois apesar dos autores referirem ausência de relação entre o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo, no estudo verifica-se uma correlação ainda que fraca.

Sheikh (2017) no seu estudo concluiu que o compromisso com a organização era influenciado por uma série de fatores como: a idade, o tempo de serviço, o sexo, o estado civil e os fatores relacionados com o trabalho. Nascimento et al. (2008) no seu estudo analisou a relação entre a idade e a antiguidade no que respeita ao comprometimento organizacional e concluiu que relativamente à idade se verifica uma correlação entre o comprometimento normativo e afetivo com tendência a ser atenuado com o aumento da idade e que o comprometimento calculativo tem tendência a ser mais forte com o aumento da idade, o mesmo se verifica quanto à variável antiguidade. O presente estudo demonstra que existe uma influência nas variáveis demográficas, idade e antiguidade relativamente às três dimensões do comprometimento organizacional, contrariando os resultados de Meyer et al. (2002).

Tendo em linha de conta os objetivos três e quatro que consistem em analisar a relação entre a idade e a antiguidade dos trabalhadores de *contact center* e as três dimensões do comprometimento organizacional surgiram a hipóteses:

H4: Existe uma relação negativa entre a idade e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo.

H5: Existe uma relação positiva entre a idade e o comprometimento calculativo.

H6: Existe uma relação negativa entre a antiguidade e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo.

H7: Existe uma relação positiva entre a idade e o comprometimento calculativo.

Os resultados do estudo não confirmam as hipóteses quatro e cinco uma vez que as três dimensões do compromisso organizacional apresentam relações fracas com a variável idade verificando uma direção negativa entre a idade e o comprometimento calculativo e positiva com as dimensões afetiva e normativa. O comprometimento afetivo tende a aumentar com o avanço da idade. Salienta-se apenas que este aumento foi interrompido na faixa etária entre os 41 e 45 anos que apresenta uma ligeira descida quando comparada com a faixa anterior, entre os 36 e 40anos. O mesmo também se verifica em relação à dimensão normativa uma vez que este tende a aumentar entre os 26 e 40 anos, atingindo um valor mais elevado na faixa etária entre 36 e 40anos e é nos indivíduos com idade igual ou inferior a 19 que se verificam valores médios mais baixos.

Em relação à idade na dimensão calculativo, o comprometimento calculativo é menor nas idades iguais ou inferior a 19 anos e mais elevado na faixa etária entre os 20 e 25. Nas restantes faixas etárias tende a oscilar as médias com aumentos e diminuições, neste sentido também não se confirma a hipótese 5.

No que concerne às as hipóteses seis e sete, relacionadas com a variável antiguidade, não se confirmam as hipóteses uma vez que, à semelhança da variável idade, as três dimensões do compromisso organizacional também apresentam relações fracas com a mesma, verificando-se uma direção negativa nas dimensões calculativa e normativa e positiva com a dimensão afetiva.

Os dados evidenciam que o comprometimento nas três dimensões apresenta oscilações nos valores médios com aumentos e dimuições pelo que contraria os resultados do estudo de Nascimento et al. (2008).

De seguida, a próxima hipótese, a ser discutida debruça-se sobre a resposta ao quinto objetivo específico da investigação que consiste em verificar se existe uma relação entre os modelos de flexibilização do trabalho e o comprometimento organizacional. Perry et al. (2018) referem que o teletrabalho e as suas possibilidades de escolhas potenciam mais comprometimento e satisfação do colaborador que conseqüentemente promove maior criatividade e capacidade de inovação.

H8: O comprometimento organizacional nas três dimensões é superior no modelo trabalho flexível face ao modelo de trabalho não flexível.

Os resultados do estudo evidenciaram que os modelos de trabalho flexíveis têm influência no comprometimento afetivo, contudo, no calculativo e no normativo esta influência não se verifica.

Estes resultados não estão totalmente de acordo com Perry et al. (2018) uma vez que as opções de escolha no modelo de trabalho apenas potenciam mais comprometimento na dimensão afetiva. Assim, não se confirma a hipótese oito.

Ainda em relação à flexibilização de trabalho, (O'Brien & Aliabadi, 2020) referem ser uma vantagem para as organizações, tendo em conta a produtividade, pelo facto de existirem horários flexíveis, trabalhar durante o tempo utilizado para as deslocações e durante o pico de produtividade e a satisfação do funcionário, que conseqüentemente leva a uma redução da rotatividade e ausência do trabalhador. Tomando em consideração as vantagens referidas, formula-se a hipótese nove, existe uma relação negativa entre a flexibilização do trabalho e a intenção de rotatividade, com o propósito de analisar se existe uma relação entre a intenção de rotatividade e os modelos de flexibilização de trabalho.

No estudo constatou-se que a distribuição da intenção de rotatividade é igual para os modelos de trabalho flexíveis e não flexíveis uma vez que, a diferença média verificada na amostra para a intenção de rotatividade entre os dois grupos não é significativa na população. Esta conclusão, contraria assim o evidenciado por O'Brien & Aliabadi(2020) uma vez que as opções dos modelos de trabalho não influenciam a rotatividade, pelo que não se confirma a hipótese nove.

Por último, estabeleceu-se o sétimo objetivo que consiste em investigar se existe uma relação entre a intenção de rotatividade e os níveis de comprometimento organizacional. Meyer et al. (2002) concluíram no seu estudo que as três formas de comprometimento estão relacionadas negativamente com a rotatividade, e que o compromisso afetivo apresentou correlações fortes e favoráveis com as correlações relevantes para a

organização. Neste sentido, formula-se a hipótese 10, existe uma relação negativa entre a intenção de rotatividade e as dimensões do comprometimento organizacional.

Os dados do estudo mostraram que a intenção de rotatividade com comprometimento afetivo apresenta uma correlação forte negativa, ou seja, à medida que o comprometimento afetivo aumenta o índice de rotatividade diminui. A intenção da rotatividade com o comprometimento calculativo apresentou uma correlação moderada negativa e com o comprometimento normativo uma correlação moderada a forte negativa, o que também significa que à medida que o comprometimento calculativo e normativo aumentam a intenção de rotatividade diminuiu.

Desta forma verifica-se que estes dados estão de acordo com os resultados do estudo de Meyer et al. (2002) onde concluíram que as três formas de comprometimento estão relacionadas negativamente com a rotatividade, e que o compromisso afetivo apresentou correlações fortes. Assim confirma-se a hipótese dez.

Com base nas análises e conclusões apresentadas ao longo deste capítulo, em baixo encontra-se ilustrada a tabela 26 com as hipóteses da investigação e a respetivo resultado de acordo com os procedimentos necessários.

*Tabela 26: Resultados das Hipóteses*

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
H1(+) O nível de comprometimento organizacional nas três dimensões é similar nos trabalhadores da indústria de <i>contact center</i> .	Confirmada
H2 (+) Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e o Comprometimento Normativo.	Confirmada
H3 (-) O comprometimento afetivo não se relaciona com o Comprometimento Calculativo.	Não Confirmada
H4 (-) Existe uma relação negativa entre a idade e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo.	Não Confirmada
H5 (-) Existe uma relação positiva entre a idade e o comprometimento calculativo.	Não Confirmada
H6 (-): Existe uma relação negativa entre a antiguidade e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo.	Não Confirmada
H7(-) Existe uma relação positiva entre a idade e o comprometimento calculativo.	Não Confirmada
H8(-) O comprometimento organizacioanal nas três dimensões é superior no modelo trabalho flexível face ao modelo de trabalho não flexível.	Não Confirmada

H9 (-) Existe uma relação negativa entre a flexibilização do trabalho e a intenção de rotatividade.	Não Confirmada
H10 (+) Existe uma relação negativa entre a intenção de rotatividade e as dimensões do comprometimento organizacional	Confirmada

*Fonte: Elaborado pelo autor*

Perante a discussão dos resultados, a próxima secção será dedicada às conclusões da investigação.

## **7. Conclusões**

Depois de discutidos os resultados, é fundamental que seja elaborado um sumário dos dados mais relevantes e que promovam a compreensão integral e total do contributo deste estudo. Assim, este estudo visou caracterizar a população do setor dos CC no que se refere ao nível de comprometimento organizacional nas suas três dimensões; neste sentido foi possível verificar que o nível de comprometimento organizacional nas três dimensões é similar. Também com a finalidade de analisar a associação entre os níveis de comprometimento, verificou-se a existência de correlações positivas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, conforme estudos de Meyer e Allen(1991) e Nascimento et al. ( 2008). Porém, no que se refere à correlação entre o comprometimento calculativo e afetivo os dados contrariam os estudos dos autores que indicam ausência de correlação entre os mesmos e os resultados da investigação mostram a existência de correlações positivas ainda que fracas.

Analisou-se ainda, a relação entre as três dimensões do comprometimento organizacional e as variáveis idade e antiguidade e os dados do estudo mostram que as três dimensões do compromisso organizacional apresentam correlações fracas com as variáveis idade e antiguidade, verificando uma direção negativa entre a idade e o comprometimento calculativo e a antiguidade com as dimensões calculativa e normativa. Quando se verificou em que faixas etárias os níveis de comprometimento são maiores ou menores, os dados revelaram que o comprometimento afetivo tende a aumentar com idade, o comprometimento calculativo é menor nas idades iguais ou inferior a 19 anos e mais elevado na faixa etária entre os 20 e 25. Nas restantes faixas etárias tende a oscilar as médias com aumentos e diminuições. O comprometimento normativo tende a aumentar entre os 26 e 40 anos, atingindo um valor mais elevado na faixa etária entre 36 e 40 anos e é nos indivíduos com idade igual ou inferior a 19 que se verificam valores médios mais baixos. No que se refere à relação entre as três dimensões do comprometimento organizacional e a antiguidade, os dados revelaram que os níveis médios nas três dimensões do comprometimento organizacional é mais elevada nos indivíduos com antiguidade entre os 2 e 3 anos e mais baixa nos contratos inferiores a 6 meses. Um outro objetivo do estudo compreendia estudar a influência dos modelos de trabalho no

comprometimento organizacional e os resultados evidenciaram que os modelos de trabalho flexíveis têm influência no comprometimento afetivo, contudo, no calculativo e no normativo esta influência não se verifica. Os dados da análise também refletiram que o modelo de trabalho não influencia a rotatividade, uma vez a distribuição da intenção de rotatividade é igual para os modelos de trabalho flexíveis e não flexíveis pois, a diferença média verificada na amostra para a intenção de rotatividade entre os dois grupos não é significativa na população. Por fim, verificou-se a correlação entre o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade e resultados mostraram que a intenção de rotatividade com comprometimento afetivo apresenta uma correlação forte negativa, ou seja, à medida que o comprometimento afetivo aumenta o índice de rotatividade diminui. A intenção da rotatividade com o comprometimento calculativo apresentou uma correlação moderada negativa e com o comprometimento normativo uma correlação moderada a forte negativa, o que também significa que à medida que o comprometimento calculativo e normativo aumentam a intenção de rotatividade diminuiu. Estes resultados estão de acordo com o descrito por Meyer et al. (2002) na revisão da literatura onde concluíram que as três formas de comprometimento estão relacionadas negativamente com a rotatividade, e que o compromisso afetivo apresentou correlações fortes.

A investigação contribuiu para aprofundar o conhecimento sobre o nível das três dimensões do comprometimento organizacional afeto ao setor do *CC* no contexto português. O presente estudo fornece ainda novas informações sobre a influência dos modelos de trabalho flexíveis, motivados pela recente situação de pandemia, nas três dimensões do comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade.

Perante os resultados da investigação que indicam que os modelos de trabalho flexíveis têm influência no comprometimento afetivo e que à medida que o comprometimento afetivo aumenta, o índice de rotatividade diminui aconselha-se que as empresas, em particular na área do *CC*, que ainda não adotaram modelos flexíveis de trabalho considerem essa possibilidade e que as que já adotaram que os mantenham com vista à redução na intenção de rotatividade.

## **8. Limitações do Estudo e Pistas para investigações futuras**

A compreensão e discussão dos resultados e das conclusões desta investigação exige que se indiquem as principais limitações identificadas, de modo que se possam converter em oportunidades de investigação em trabalhos futuros.

Nesse sentido, uma das limitações está relacionada com o facto deste estudo ter sido realizado em período pós pandemia, em que as pessoas não se encontravam no *contact center* o que dificultou o contacto com os responsáveis dos mesmos para que fosse permitida a divulgação do questionário e a obtenção de um maior número de respostas.

Os modelos de trabalho flexíveis também são um tema pouco explorado na literatura sobre o mercado de trabalho português, uma vez que estes modelos de trabalho eram pouco utilizados em Portugal (Achando, 2020), o que dificultou a investigação, mas que ao mesmo tempo, se tornou numa oportunidade para produzir conhecimento novo.

O presente estudo fornece novas informações sobre a influência dos modelos de trabalho flexíveis no comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade. Tomando em consideração que estes modelos de trabalho na área do *CC* em Portugal, foram motivados pela recente situação de emergência (SARS-CoV-2) e pela necessidade imediata de adaptação das atividades diárias dos trabalhadores seria importante replicar este estudo num ambiente com menos incertezas e volatilidades.

No futuro, seria também importante replicar este estudo com amostras mais heterogéneas incluindo setores de atividade mais diversificados, tendo em conta que a amostra deste estudo incide 89% no setor das telecomunicações, permitindo assim uma maior generalização dos resultados.

## 9. Referências e Bibliografia

- Achando, C. (2020). *Um estudo comparativo entre os teletrabalhadores habituais e os novos teletrabalhadores, associados à pandemia gerada pela Covid-19*. Instituto Universitario de Lisboa.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(SPE), 511–533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A*, 92, 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Ahmed, N., Michelin, R. A., Xue, W., Ruj, S., Member, S., Malaney, R., & Member, S. (2020). A Survey of COVID-19 Contact Tracing Apps. *IEEE Access. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3010226>
- Akanji, B., Mordi, C., & Taylor, A. (2015). The Nature and Outcomes of Emotion Work in Customer Service Management. *Petroleum - Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 67(1), 13–21. <https://doi.org/http://ezaccess.libraries.psu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102646657&site=ehost-live&scope=site>
- Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*, 16(6), 665–688. <https://doi.org/10.3401/poms>
- Alcover, C., Chambel, M. J., & Estreder, Y. (2020). Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. A multilevel mediation model. *Journal of Economic Psychology*, 81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joep.2020.102307>
- Algrari, A. Y. (2017). The Influences of Telecommuting on Teleworkers Skills The Influences of Telecommuting on Teleworkers Skills. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 19(2), 45–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.9790/0661-1902044548>
- Allen, N. J. ., & Meyer, J. P. . (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In R. D. G. Goffin & E. Helmes (Eds.), *In Problems and Solutions in Human Assessment* (1st ed., pp. 285–314). Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13)

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amorim, V., & Bernardes, O. (2021). The Work Flexibility in the Context of SARS-CoV-2 Pandemic : The Case of A Flexibilização do Trabalho no Contexto da Pandemia SARS-CoV-2 : O Caso do Teletrabalho em Portugal The Work Flexibility in the Context of SARS-CoV-2 Pandemic : The Case of Telework. *European Journal of Applied Business Management*, 7(2), 36–59.
- Andrade, R., Moazeni, S., & Ramirez-Marquez, J. E. (2020). A systems perspective on contact centers and customer service reliability modeling. *Systems Engineering*, 23(2), 221–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sys.21526>
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. [www.econjournals.com](http://www.econjournals.com)
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment'. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/222820>
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03). <https://doi.org/https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar Num Call Center: Dos Mitos à Realidade* (1.ª). Editora RH.
- Chicu, D., Pàmies, M., Ryan, G., & Cross, C. (2019). customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 83–95. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.004>
- Contreras, O. E., & Rojas, R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial . Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>

- Costa, A. H., & Costa, S. E. (2018). Trabalho em call centers em Portugal e no Brasil A precarização vista pelos operadores. *Tempo Social*, 30(1), 105. <https://doi.org/doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2018.123181>
- Dasic, D., & Kostic-stankovic, M. (2015). Contact centers organization, communication channels, and contact centers employees. *Bankarstvo*, 44(1), 116–135. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo1501116D>
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200–216. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072>
- Dhama, K., Khan, S., Tiwari, R., Sircar, S., Bhat, S., Malik, Yashpal Singh; Singh, K. P., Chaicumpa, Wanpen; Bonilla-Aldana, D. K., & J., R.-M. A. (2020). Coronavirus Disease 2019 –COVID-19. *Clinical Microbiology Reviews*, 33(4), 1–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1128/CMR.00028-20>
- Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., Mabojane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. *Revista Do Serviço Público*, 67(2), 147–172. <https://doi.org/https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>
- Duggirala, M., Kambhatla, N., Polavarapu, R., & Garg, D. (2011). An Integrated Framework of Service Quality for Global Delivery of Contact Center Services. *Proceedings - 2011 Annual SRII Global Conference, SRII 2011*, 567–564. <https://doi.org/10.1109/SRII.2011.100>
- Echchakoui, S. (2016). *Addressing Differences Between Inbound and Outbound Agents for Effective Call Center Management*. December. <https://doi.org/10.1002/j>
- Fortin, M.-F. (2009). A Investigação Científica. In L. Lusociência, Edições Técnicas e Científicas (Ed.), *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (5ª Edição, pp. 16–24).
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (3ª Edição). Instituto Piaget.
- Gonçalves, S., Silva, I. S., & Veloso, A. (2020). Work in call-center: Comparison between inbound and outbound services. *Psicologia*, 34(1), 67–81. <https://doi.org/doi:10.17575/psicologia.v34i1.1473>

- Groen, B. A. C., Triest, S. P. Van, Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements : Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Hammes C., do Santos A, & Melim J. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. *Espacios*, 37(3), 24. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>
- Hassan, R. (2014). Factors Influencing Turnover Intention Among Technical Employees in Information Technology Organization : a Case of Xyz ( M ) Sdn . Bhd. *International Journal of Arts and Commerce*, Vol. 3 No.(2008), 120–137.
- Heffernan, M., & Rochford, E. (2017). Psychological contract breach and turnover intention: the moderating effects of social status and local ties. *The Irish Journal of Management*, 36(2), 99–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0011>
- Jabutay, F. A., & Rungruang, P. (2021). Turnover intent of new workers: social exchange perspectives. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 60–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0216>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Hehehe. *PLoS One*, 12(11), 1–15.
- Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability : the impact of teleworking on sustainable competitive advantage Noorliza Karia \* and Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2). <https://doi.org/10.1504/ijtpm.2016.076318>
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2012). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In T. and Francis. (Ed.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* . (pp. 1–492). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Lima, B. F., Céó, M., & Blatt, N. (2016). Fatores Influenciadores no Aumento da Rotatividade de Servidores Efetivos e Temporários: estudo de uma instituição pública. *XVIII Semana Do Administrador Do Sudoeste Da Bahia*, 15(2013). <http://periodicos.uesb.br/index.php/sasb/article/viewFile/6094/5853>
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. Do. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administracao Publica*, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Louça, J. C. M. (2015). DOMINAÇÃO E MODERNIDADE REGRESSIVA CALL DOMINATION AND REGRESSIVE MODERNITY CALL. *Esboços - Revista Do Programa de Pós-Graduação Em História Da UFSC*, 22(33), 148. <https://doi.org/10.5007/2175-7976.2014v22n33p148>

- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Mancini, L. (2006). *Call center: Estrategia para vencer* (E. Summus (ed.); 5th ed.).
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (Report Number (ed.); 7th ed.).
- Meel, J. van M. (2011). The origins of new ways of working Office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29(9), 357–367. <https://doi.org/10.1108/02632771111146297>
- Meyer, J. P. . (2016). Handbook of employee commitment. In J. P. . Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (pp. 1–549). Edward Elgar Publishing, Ltd. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781784711740>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents , Correlates , and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moreira, V., Alves, P. M., & Botelho, C. (2015). Desumanização do trabalho e turnover num call center de uma instituição bancária. *International Journal on Working Conditions*, 10(1), 22.

- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 41(6), 467–482. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872678804100604>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 115–133. [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0872-96622008000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0872-96622008000100008&script=sci_arttext)
- O'Brien, W., & Aliabadi, Y. F. (2020). Energy & Buildings Does telecommuting save energy ? A critical review of quantitative studies and their research methods. *Energy & Buildings*, 225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>
- Oliveira, Á. D. F., Júnior, S. G., Poli, B. V. dos S., & Silva, L. C. O.-. (2018). Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade Analysis of Organizational Factors that Determine Turnover Intention Análises de los Factores Organizacionales Determinantes. *Temas Em Psicologia*, 26(1905), 1031–1042. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18Pt>
- Paiva, C. K., Martins, Dutra, M. R. M., & Luz, T. R. (2015). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *Revista de Administração*, 50(3), 310–324. <https://doi.org/10.5700/rausp1202>
- Perry, S. J., Rubino, C., Hunter, E. M., Jansen, S., Rubino, C., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2018). Stress in remote work : two studies testing the Demand-Control-Person model Stress in remote work : two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Organizacionais: Explorando Concepções, Fatores Organizacionais Antecedentes e Práticas de Gestão. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 659–680. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1984-9237510>
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). ORGANIZATIONAL COMMITMENT , JOB SATISFACTION , AND TURNOVER AMONG PSYCHIATRIC TECHNICIANS J. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). Quinta Etapa A OBSERVAÇÃO. In *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição, p. 183). Gradiva.
- Ray, K., & Ray, K. (2019). Online outsourcing and the future of work Online outsourcing and the future of work. *Journal of Global Responsibility*, 10(3), 226–238. <https://doi.org/10.1108/JGR-10-2018-0039>

- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho : conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Saberi, M., Hussain, O. K., Defence, A., Academy, F., & Chang, E. (2017). Past , present and future of contact centers : a literature review Article information : *Business Process Management Journal*, June. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2015-0018>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256939>
- Sheikh, L. (2017). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment of Teachers: Case Of University Of The PUNJAB. *Pakistan Economic and Social Review*, 55(2 (Winter 2017)), 363–386. [https://www.econpu.edu.pk/wp-content/uploads/2018/02/4-v55\\_2\\_17.pdf](https://www.econpu.edu.pk/wp-content/uploads/2018/02/4-v55_2_17.pdf)
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performamce and Turnover Intention. *Human Relations*, 42(7), 625–638. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872678904200705>
- Siqueira, M. M. M., Júnior, S. G., Oliveira, A. F., & Filho, A. P. (2014). Intenção Rotatividade. In I. M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209–216). Artmed Editora.
- Sobral, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2019). Managing motivation in the contact center : The employment relationship of outsourcing and temporary agency workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 357–381. <https://doi.org/10.1177/0143831X16648386>
- Sousa, D. A. e. (2016). O ENQUADRAMENTO LEGAL DO TELETRABALHO EM PORTUGAL. *Revista Derecho Social y Empresa*, 6(2), 136–153.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21–42. <http://0-search.proquest.com.wam.leeds.ac.uk/docview/1664818489?accountid=14664%5Cnhttp://openurl.a.c.uk/?genre=article&issn=17927544&title=Advances+in+Management+and+Applied+Economics+&volume=5&issue=2&date=2015-03-01&atitle=Empirical+Study+Relations+Job+S>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and

Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

West, C., Ricks, J., Strachan, C., Iacono, J., & Shay, C. (2019). Factors that Influence Recruitment and Retention. *The University of Akron IdeaExchange@Uakron*.  
[https://ideaexchange.uakron.edu/honors\\_research\\_projects/980/](https://ideaexchange.uakron.edu/honors_research_projects/980/)

Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment , economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447–457.  
<https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>

Zhang, S., Moeckel, R., Tsui, A., & Shuai, B. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

Ziliotto, D. M., & Oliveira, B. O. de. (2014). A Organização do Trabalho em. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(2), 169–179.

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Chiara, G., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction [University of Turin]. In *PLOS ONE* (Issue 351). <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>

## ANEXO A: Questionário



Secção 1 de 5

### A influência da flexibilização do trabalho: um estudo no setor dos Contact Centers

Caro(a) participante,

O presente inquérito enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão, no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA Gaia).

O objetivo desta investigação é compreender o impacto das alterações dos modelos de trabalho como é o exemplo dos modelos mistos e do trabalho em casa, na ligação com a organização e na intenção de sair da mesma, em particular, na área dos contact centres.

Trata-se de um inquérito de preenchimento voluntário, onde se garante a total confidencialidade e anonimato dos dados aqui fornecidos, sendo estes exclusivamente utilizados para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que apenas solicitamos que leia atentamente todas as perguntas e que escolha a opção que melhor corresponde à sua realidade.

A duração estimada para o preenchimento do inquérito é cerca de 5 minutos.

---

Trabalha na área do contact center? \*

Sim

Não

Qual é a função? \*

- Assistente
  - Supervisor
  - Formador
  - Controlador de qualidade
  - Coordenador
  - Diretor
  - Outra: \_\_\_\_\_
- 

Qual o setor de atividade? \*

- Telecomunicações
  - Banca
  - Tecnologia
  - Infraestruturas
  - Outra: \_\_\_\_\_
- 

Há quanto tempo está nesta organização? \*

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos

Qual o modelo de trabalho que utiliza? \*

- Misto: parte do trabalho é realizado nas instalações da empresa e a outra parte em casa do trabalhador.
  - Trabalho em casa: trabalho é realizado a 100% na casa do trabalhador
  - Trabalho em escritórios-satélite: trabalho é realizado em diferentes escritórios da empresa.
  - Trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em escritórios que estão próximos da área de residência e que poderão ser compartilhados com outras empresas
  - Presencial nas instalações da empresa: trabalho é realizado a 100% nas instalações da empresa.
- 

Qual a sua experiência em teletrabalho? \*

- Alteração para modelos de teletrabalho devido à Pandemia.
- O modelo de trabalho sempre foi presencial nas instalações da empresa.
- O modelo de trabalho sempre foi em Teletrabalho.
- Apenas foi aplicado o modelo de teletrabalho quando imposto devido à pandemia.

## Nível de Comprometimento

Numa escala de 1 a 5 em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente, como classifica as afirmações? \*

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	Indeciso	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Numa escala de 1 a 5 em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente, como classifica as afirmações? \*

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indeciso	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	<input type="radio"/>				
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="radio"/>				
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>				

Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.

Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Numa escala de 1 a 5 em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente, como classifica as afirmações? \*

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indeciso	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="radio"/>				
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	<input type="radio"/>				
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	<input type="radio"/>				

Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	<input type="radio"/>				
Esta empresa merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>				
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	<input type="radio"/>				

### Intenção de Rotatividade

Numa escala de 1 a 5 em que 1 significa nunca e 5 significa sempre como classifica as afirmações? \*

	1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre
Penso em sair da organização onde eu trabalho.	<input type="radio"/>				
Planeio sair da organização onde eu trabalho.	<input type="radio"/>				
Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho	<input type="radio"/>				

## Dados Demográficos

Gênero \*

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade \*

- ≤19
- Entre 20 e 25 Anos
- Entre 26 e 30 Anos
- Entre 31 e 35 Anos
- Entre 36 e 40 Anos
- Entre 41 e 45 Anos
- Mais de 45 Anos

Têm Filhos? \*

- Sim
- Não

Quais as Habilitações Literárias? \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino universitário

---

Qual o distrito onde trabalha? \*

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setubal
- Viana Castelo
- Vila Real
- Viseu

Rendimento Líquido Mensal? \*

- Entre 600 e 800€
- Entre 801 e 1000€
- Entre 1001 e 1200€
- Entre 1201 e 1401€
- Mais de 1401
- Prefiro não responder