



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA E DE ACONSELHAMENTO

**As Relações entre *Burnout*, Incivilidade no Trabalho, e
Absentismo em Trabalhadores de *Call Centers***

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia,
Especialidade em Psicologia Clínica e de Aconselhamento

Orientador: Professor Doutor Tito Rosa Laneiro

Candidato: José Alberto Peres Nogueira Reis

Lisboa, Dezembro 2016

Agradecimentos

Agradeço em particular ao meu orientador Professor Doutor Tito Laneiro, ao grupo de investigação GINT, Mestre Martina Nitzsche, Professora Doutora Luísa Ribeiro, Professor Doutor Michel Leiter, Mestre Elsa Restier e a todos os membros desta equipa.

Agradeço igualmente ao Professor Doutor José Magalhães e à Professora Doutora Rute Brites que acompanharam esta dissertação, na qualidade de professores e a todos que de alguma forma tenham contribuído para que chegasse até aqui.

O meu especial agradecimento vai para as pessoas que trabalham em centros de contacto, em particular para as que se disponibilizaram a responder ao questionário que lhes foi proposto.

Agradeço ao Professor Doutor Arlindo Donário, Francisca Emília Donário, Guida Donário, Professor Doutor Octávio Moura, Cristina Reis, Teresa Reis, Paulo Pereira, Manuel Afonso, Danilo Moreira, Patrícia Matos, Fernando Fonseca e ao Henrique Monteiro.

Resumo

Na presente investigação, de desenho transversal, que incidiu por trabalhadores de centros de contacto ($N = 203$), através de um modelo de equações estruturais, verificámos efeitos moderados e significativos entre a incivilidade dos supervisores e a exaustão emocional, entre esta e a incivilidade dos clientes e entre a última e o absentismo a curto prazo por motivos de saúde. No caso dos subcontratados os efeitos entre as variáveis anteriores foram fortes e paralelamente foi o grupo que apresentou um menor índice de *burnout* severo. Os resultados sugerem que os intervalos entre dias de trabalho possam ser importantes quando determinados pela necessidade de saúde dos trabalhadores. Assim o *burnout* poderá ser mitigado quando existem motivos pessoais para a ausência do trabalho. O vínculo organizacional foi entendido como uma forma de dominância e quanto mais fraco, mais forte foi o efeito positivo e significativo da incivilidade dos supervisores sobre a exaustão emocional. O grupo de pessoas que desenvolvem a sua atividade através do trabalho temporário foi associado a 50% de *burnout* severo, valor acima da média da amostra que se situou nos 37.9%. Através da GSE aferimos dois fatores de autoeficácia, um mais associado ao *coping* e um outro ao controlo, tendo o último um forte efeito sobre a eficácia profissional. A configuração do trabalho em *call center*, os elevados níveis de incivilidade dos supervisores constituem um terreno fértil para a proliferação do *burnout*. Os resultados sugerem que sejam implementadas intervenções que visem a redução do stress e o aumento da civilidade.

Palavras-chave: Call Center, autoeficácia, *burnout*, incivilidade, absentismo.

Abstract

In the present cross-sectional investigation, which focused on contact center workers ($N = 203$), through a structural equations model, we found moderate and significant effects between supervisor incivility and emotional exhaustion, between this and incivility of clients and between the latter and short-term absenteeism for health reasons. In the case of the subcontractors, the effects between the previous variables were strong and in parallel the group had a lower rate of severe burnout. The results suggest that the intervals between work days can be important when determined by the workers' health needs. Thus burnout can be mitigated when there are personal reasons for absence from work. The organizational link was understood as a form of dominance and the weaker, the stronger the positive and significant effect of supervisors' incivility on emotional exhaustion. The group of people who developed their activity through temporary work was associated with 50% severe burnout, a value above the sample mean that stood at 37.9%. Through the GSE we verified two factors of self-efficacy, one more associated with coping and one with control, the latter having a strong effect on professional effectiveness. The configuration of work in the call center, the high levels of incivility of the supervisors constitute a breeding ground for the proliferation of burnout. The results suggest that interventions aimed at reducing stress and increasing civility are implemented.

Keywords: Call Center, Self-efficacy, burnout, incivility, absenteeism.

Índice

Introdução	10
PARTE I – O ESTADO DA ARTE	12
Capítulo I - Os Centros de Contacto	13
1.1 Definição	13
1.2 O Controlo Sobre o Processo de Produção	14
1.3 O <i>Continuum</i> Neotaylorismo- <i>Empowered</i>	15
1.4 O Encontro com o Cliente	15
1.5 O Trabalho Emocional	16
1.6 O Trabalho em Equipa	17
1.7 O Critério de Seleção	18
1.8 O Contrato Psicológico	19
1.9 O Stresse	19
Capítulo II – O Absentismo	21
2.1 As Causas do Absentismo	21
2.2 O Absentismo de Curto e de Longo Prazo	21
2.3 Variáveis Sócio Demográficas	22
2.4 O Absentismo Auto Relatado	22
2.5 Investigações de Meta-análise sobre o Absentismo	23
2.6 O Absentismo por Motivos de Doença	24
2.7 O Absentismo e a Recuperação da Saúde Física e Psicológica	24
2.8 O Custo do Absentismo para os Países e para as Organizações	25
2.9 O Absentismo nos CC (<i>Contact Centres</i>) Portugueses	25
2.10 As Relações Laborais	26
Capítulo III - A incivilidade, o <i>Burnout</i> e as Áreas da Vida Profissional	27
3.1 A Incivilidade	27
3.1.1 Definição	27
3.1.2 A Civilidade	28
3.1.3 O Impacto da Incivilidade	28
3.1.4 A Incivilidade dos Supervisores	29
3.1.5 A incivilidade dos Clientes	31
3.2. O <i>Burnout</i>	32
3.2.1 A Origem Histórica	32
3.2.2 Definição	33
3.2.3 Sinais e Sintomas	33
3.2.4 O <i>Continuum</i> entre o Envolvimento com o Trabalho e o <i>Burnout</i>	33
3.2.5 Características Individuais	34
3.2.6 O <i>Deficit</i> Cognitivo	34
3.2.7 O <i>Burnout</i> e a Incivilidade	35
3.2.8 O Impacto do <i>Burnout</i> na Saúde	35
3.3. As Áreas da Vida Profissional	36
3.3.1 Definição	36
3.3.2 A área da Justiça	36
3.3.3 O Controlo e a Recompensa	37

Capítulo IV – A Autoeficácia	42
4.2 Definição	42
4.3 O Contexto Organizacional	42
4.3 A Autoeficácia Pré Intencional e a Autoeficácia Pós Intencional	44
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	50
Capítulo V - Análise de Determinantes para o <i>Burnout</i> , Incivilidade e Absentismo	51
5.1. Pertinência da Investigação e Definição do Problema	51
5.2 Objetivos de Investigação	51
5.3 Delineamento	51
5.4 Hipóteses	56
5.5 Método	57
5.5.1 Amostra	57
5.5.2 Instrumentos	60
5.5.2.1 Areas of Worklife Survey (AWS).....	60
5.5.2.2 Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS)	62
5.5.2.3 Straightforward Incivility Scale (SIS).....	63
5.5.2.4 General Self-Efficacy Scale (GSE).....	65
5.5.2.5 O absentismo Auto Relatado	66
5.6 Procedimento	70
5.6.1 Tratamento Estatístico com a Aplicação MS Excel	71
5.6.2 Tratamento Estatístico com a Aplicação SPSS	71
5.6.3 Tratamento Estatístico com o SPSS AMOS	71
5.6.3.1 Critério para a Dimensão do Efeito de Regressão Padronizado	74
5.6.3.2 Critério para a Dimensão das Correlações de Pearson	75
5.6.3.3 A Mediação	75
5.6.3.4 Método de Monte Carlo	75
5.6.3.5 Critério de Validade Convergente e Discriminante	75
5.7 Resultados	76
5.7.1 Análise de Valores Omissos	76
5.7.2 MBI-GS - Análises Confirmatória e de Consistência Interna	78
5.7.2.1 Validade Convergente para a MBI-GS	80
5.7.2.2 Validade Discriminante para a MBI-GS	80
5.7.2.3 Modelo Final com Três Variáveis Latentes	81
5.7.3 AWS - Análises Confirmatória e de Consistência Interna	82
5.7.3.1 Validade Convergente para a AWS	83
5.7.3.2 Validade Discriminante para a AWS	84
5.7.3.3 Modelo Final com Seis Variáveis Latentes	86
5.7.4 SIS - Análises Confirmatória e de Consistência Interna	87
5.7.4.1 Validade Convergente para a SIS	89
5.7.4.2 Validade Discriminante para a SIS	89
5.7.4.3 Modelo Final com Quatro Variáveis Latentes	90
5.7.5 GSE - Análises Confirmatória e de Consistência Interna	91
5.7.5.1 Validade Convergente da GSE	92
5.7.5.2 Validade Discriminante para a GSE	92
5.7.5.3 Modelo final com Duas Variáveis Latentes	93
5.8 Resultados do Absentismo Medido em Tempo Perdido	98

5.9 Resultados do Modelo de Investigação	99
5.10 Modelo Final com 11 Variáveis Latentes	99
5.11 Discussão	104
5.12 Conclusão	138

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Percentagem e Aleatoriedade dos Dados Omissos, por Escala	77
Tabela 2 – Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (MBI-GS).....	80
Tabela 3 - Cargas de Regressão Padronizadas, <i>Critical Ratios</i> , Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (MBI-GS)	81
Tabela 4 – Comparação de Índices de Ajustamento para Três Modelos Testados do MBI-GS	81
Tabela 5 – Estatística Descritiva do MBI-GS: Comparação com Outros Estudos	82
Tabela 6 - Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (AWS)	84
Tabela 7 - Cargas de Regressão Padronizadas, <i>Critical Ratios</i> , Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (AWS)	85
Tabela 8 – Comparação de Índices de Ajustamento para Três Modelos Testados do AWS... ..	86
Tabela 9 – Estatística Descritiva da AWS: Comparação com Outro Estudo	87
Tabela 10 – Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (SIS).....	89
Tabela 11 - Cargas de Regressão Padronizadas, <i>Critical Ratios</i> , Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (SIS)	90
Tabela 12 – Comparação de Índices de Ajustamento para Três Modelos Testados da SIS	90
Tabela 13 – Estatística Descritiva da SIS: Comparação com Outros Estudos	91
Tabela 14 – Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (GSE)	92
Tabela 15 - Cargas de Regressão Padronizadas, <i>Critical Ratios</i> , Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (GSE)	93
Tabela 16 – Comparação de Índices de Ajustamento para Dois Modelos Testados da GSE	93
Tabela 17 – Correlações de Pearson entre as Variáveis Observadas	95
Tabela 18 – Correlações de Pearson entre as várias formas de Absentismo	96
Tabela 19 – Correlações de Pearson Entre as Variáveis Observadas e as Várias Formas de Absentismo	97
Tabela 20 – Estatística Descritiva por Tipo de Absentismo	98
Tabela 21 – O Modelo Testado	99
Tabela 22 - Resultados do Modelo de Investigação	100
Tabela 23 – Efeitos Totais e Probabilidade Obtida Através do Método Monte Carlo IC 95%	102
Tabela 24 – Efeitos Diretos e Probabilidade Obtida Através do Método Monte Carlo IC 95%	102
Tabela 25 – Efeitos Indiretos (e.g., quantidade de mediação) e Probabilidade Obtida Através do Método Monte Carlo IC 95%.....	103

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação	55
Figura 2 – Tipo de Serviço	59
Figura 3 – Resultados do Modelo de Investigação	101

Anexos

Anexo A – Resultados do Teste de Hipóteses Entre Grupos	194
Anexo B – Cronograma	196
Anexo C – Questionário	198
Anexo D – Autorizações	205
Anexo E – Tabela de Variáveis	212
Anexo F – Tabelas das Variáveis de Controlo	220
Anexo G – Análise aos Vários Grupos	224

Introdução

O trabalho gratificante faz-se acompanhar de boas relações entre as pessoas, oportunidades para o sentimento de realização e já foi recorrentemente associado ao bem-estar (Robertson & Cooper, 2011). Através da análise de determinantes organizacionais e individuais para o *burnout* e para o absentismo por motivos de saúde, pretendeu-se neste trabalho contribuir para o bem-estar das pessoas em geral e em particular para as que desenvolvem a sua atividade laboral no contexto dos CC (e.g., Centros de Contacto).

O absentismo viola uma obrigação social para estar num determinado lugar, num determinado momento, tradicionalmente foi visto como um indicador de baixo desempenho pessoal, infringe o contrato implícito entre empregador e empregado, é atualmente entendido como um indicador de adaptação psicológica, médica, social ou ao trabalho propriamente dito (Johns, 2007). Em Portugal até 2010, o combate ao absentismo não fez parte de qualquer estratégia nacional e ao mesmo tempo não entrou na agenda do debate político (Edwards & Greasley, 2010). A OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico) subestimou os custos com o absentismo, ao assumir o valor zero em países como Portugal, em parte porque os custos indiretos (e.g., perda de produção) não foram calculados (Edwards & Greasley, 2010). Atualmente em Portugal foi criado um plano estratégico para a promoção da saúde e do bem-estar no trabalho, através do qual pretende-se reduzir o absentismo relacionado com as doenças profissionais e acidentes de trabalho com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas, qualidade do emprego, segurança, bem-estar e a saúde dos trabalhadores (Autoridade para as condições do trabalho [ACT], 2016). Através dos dados da Associação Portuguesa de *Contact Centers* [APCC] (2016), o absentismo decorrente do trabalho em CC encontrou-se na ordem dos 7% ao mês.

O absentismo de curto prazo, ou seja, a ausência por um ou dois dias consecutivos, requer uma decisão do próprio empregado, é parte integrante de um trabalho descontínuo, cujas raízes remontam à sociedade pré-industrial (Thomas, 1964).

A incivilidade, que se entende enquanto comportamento desviante de baixa intensidade e intencionalmente ambíguo (Andersson & Pearson, 1999), foi associada ao absentismo (Brotheridge & Grandey, 2002; LeBlanc & Kelloway, 2002; Everton, Jolton, & Mastrangelo, 2005; LeBlanc & Kelloway; Sliter, Sliter, & Jex, 2011), e ao *burnout* (Dorman & Zapf, 2004; Harris & Reynolds, 2003; Oyeleye, Hanson, O'Connor, & Dunn, 2013).

O *burnout* entende-se enquanto condição induzida pelo stresse, comumente encontrado entre os profissionais de serviços sociais, caracteriza-se pela exaustão emocional,

por um sentimento reduzido de realização pessoal e pela despersonalização (Pines & Maslach, 1978) mais recentemente a última foi substituída pelo cinismo (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). A partir de uma meta-análise que compreendeu 228 investigações, foram identificados stressores ambientais com consequências para a saúde dos trabalhadores, a insegurança no emprego aumentou em 50% a probabilidade da presença de problemas de saúde, as altas exigências do trabalho surgiram como causa de 35% dos diagnósticos e o excesso de horas de trabalho aumentou, em 20%, a taxa de mortalidade dos trabalhadores (Goh et al., 2015). Os mesmos autores foram mais longe ao provarem empiricamente que o stress no trabalho tem um impacto tão grande na saúde das pessoas, quanto a exposição ao fumo do tabaco (Goh et al., 2015). Com a grave crise financeira, aumentou a prevalência de doenças mentais em Portugal, ou seja, dos 19.8% encontrados em 2008, em 2015 este número ascendeu para 31.2% (Gulbenkian Forum on Mental Health [GFMH], 2016, citado por Borja-Santos, 2016). Se em 2008 Portugal já era líder europeu no consumo de psicofármacos, atualmente esta prática aumentou significativamente, principalmente no caso do género masculino assim como no caso da faixa etária entre os 18 e os 34 anos (GFMH, 2016, citado por Borja-Santos, 2016).

O presente trabalho foi organizado em duas partes distintas, a primeira contempla o estado da arte e a segunda refere-se à investigação propriamente dita.

O primeiro capítulo diz respeito aos CC, ou seja, o contexto laboral dos nossos participantes, foca sobretudo algumas das principais áreas de investigação em psicologia neste setor de atividade. No segundo capítulo enfatizamos o absentismo, ou seja, a nossa primeira variável em estudo, nas suas várias formas, origens e consequências. O terceiro capítulo inclui a incivilidade, o *burnout* e as áreas da vida profissional enquanto conceitos que se interligam, constituindo-se assim como parte integrante do nosso modelo. O quarto e último capítulo da primeira parte do trabalho inclui a autoeficácia, especificamente duas variantes da mesma, ou seja, a pré intencional (e.g., controlo) e a pós intencional (e.g., *coping*) que se inscrevem igualmente no âmbito da nossa investigação. Na segunda parte, que inclui o quinto capítulo, encontra-se a investigação que realizámos, que teve como objetivo perceber em que medida o contexto organizacional, no qual se insere a incivilidade, exerceu influência sobre o *burnout* ou mesmo sobre o absentismo por motivos de saúde a curto prazo e qual o papel da autoeficácia em parte deste processo. Especificamente, contempla o delineamento, método, modelo, hipóteses de investigação, procedimento, análise confirmatória das escalas envolvidas, resultados, discussão e conclusão.

PARTE I – O ESTADO DA ARTE

Capítulo I - Os Centros de Contacto

1.1 Definição

Os CC envolvem um ambiente de trabalho através do qual a atividade é mediada por meios tecnológicos, que permitem a distribuição eficiente de chamadas feitas (i.e., *outbound*) ou recebidas (i.e., *inbound*), visam a interação cliente-empregado facilitada por informação disponível através do ecrã do computador (Holman, 2003b).

Não é possível tomar todos os CC pela mesma medida pois diferem, no propósito do contacto com o cliente, na gestão das pessoas e na qualidade do emprego (Batt, 1999; Kinni, Hutchinson, & Purcell, 2000). Desde sempre os CC foram projetados de acordo com um ambiente altamente controlado, com estruturas rígidas também conhecidas como mecanicistas (Burns & Stalker, 1961). Algumas das críticas às estruturas mecanicistas incluem a rigidez, lentos procedimentos de resposta, ofuscação das qualidades humanas, o aumento do stress dos funcionários que conduz à limitação ao desenvolvimento de uma experiência de trabalho gratificante devido a procedimentos de trabalho padronizados, monitorizados, (Ellis & Taylor, 2006; Taylor, Mulvey, Hyman, & Bain, 2002), monótonos (Metz, Rohte & Degener, 2001; Michel, 2001; Scherrer, 2001; Weinkopf, 2002), mecânicos, com ênfase para a estatística da quantidade ao invés da qualidade da interação (Mahesh, 2006; Varca, 2006).

Algumas das características dos CC passam pela compartimentação em unidades organizacionais específicas, em muitos casos os *scripts* (i.e., texto que surge no ecrã do computador e que o *Customer Service Representative* [CSR] lê para o cliente) estão na base das transações, a distribuição de tarefas pode ser feita pelo sistema ACD (i.e., *automatic call distributor*), pelo supervisor ou líder de equipa, o que remove em grande parte a cooperação mútua e a compreensão entre os funcionários (Weinkopf, 2002). A tecnologia ACD permite o total controlo do desempenho dos CSR (e.g., número e duração das chamadas, frequência das interrupções), por via destas características, o trabalho nos CC é muitas vezes descrito como uma forma de neotaylorismo (D'Alessio & Oberbeck, 1999; MacDonald & Siarinni, 1996).

Algumas investigações mostraram consistentemente que a combinação de *scripts*, normas de garantia de qualidade, e a vigilância direta, promovem o stress nos trabalhadores de CC que por sua vez irá reduzir o esforço e o compromisso face aos objetivos organizacionais (Callaghan & Thompson, 2002; Knights & McCabe, 1998). Na sua investigação, Boddy (2000) descreveu a implementação e o desenvolvimento de um CC, onde a gestão, perante inúmeras possibilidades decorrentes das tecnologias de informação, optou pela introdução de um sistema de monitorização e de notificação eletrónica com o

propósito de alcançar um maior controlo sobre o processo de trabalho. Houve assumidamente uma restrição a qualquer estratégia que visasse moldar a tecnologia em função das necessidades dos CSR, com vista à interação com os clientes (Boddy, 2000).

1.2 O Controlo Sobre o Processo de Produção

Historicamente, o exercício da disciplina implicou a troca de olhares enquanto meio de transmissão da coerção, com o desenvolvimento tecnológico emergiram, processos de sujeição, técnicas de vigilância que visam a utilização do ser humano e através das quais é possível olhar sem ser visto (Foucault, 1999). Esta nova forma de vigilância não só tem como objeto o acompanhamento da produção mas também a atividade humana, ao nível do comportamento, capacidade técnica e da forma, zelo ou rapidez com que é feito o trabalho (Foucault, 1999).

Com o aumento da complexidade do aparelho de produção, refletida no número de trabalhadores e na divisão do trabalho, o exercício do controlo tornou-se mais apertado e difícil (Foucault, 1999). O exercício de poder, através da disciplina, limitou as manifestações de espontaneidade e transformou-a numa troca de olhares calculada (Foucault, 1999). O poder da vigilância hierarquizada funciona à imagem de uma máquina, da estrutura piramidal das organizações emerge o poder disciplinar como um todo, está em toda a parte, age discreta e silenciosamente, controlando também os que têm o dever de controlar (Foucault, 1999).

Grande parte da literatura sobre CC, diretamente ligada ao ponto de vista teórico foucaultiano, com um foco empírico inerente ao mesmo (Foucault, 2001), centrou-se na forma panótica do controlo e no uso da disciplina tecnológica (Winiecki, 2004; Townsend, 2005) onde explicitamente a ênfase recaiu sobre a regulação, o controlo e o poder (Winiecki 2004). Surgiram algumas críticas à herança foucaultiana (Taylor & Bain, 1999; Woodcock, 2013) e à metáfora panótica, dado que um CC não é nem um asilo nem uma prisão (McKinley & Taylor, 1998). Ao invés disso os CC envolvem um processo dinâmico de acumulação de capital (Taylor & Bain, 1999) e uma análise foucaultiana elide este dinamismo (Woodcock, 2013). Numa recente investigação foi possível concluir que, de uma forma geral, nos CC existem formas de dominação capitalistas ao nível do contrato, do salário e do tempo despendido à organização (Pitts, 2015). A questão central para uma empresa capitalista é a de como extrair o máximo de mais-valias dos trabalhadores durante o tempo da jornada de trabalho (Woodcock, 2013). Ainda que na presença de procedimentos informatizados para o controlo sobre toda a atividade laboral, estes requerem a interação humana, neste sentido, continua a haver espaço para uma potencial resistência a esta forma de capitalismo experimentada enquanto processo e prática (Woodcock, 2013).

1.3 O Continuum Neotaylorismo-Empowered

O trabalho em CC tanto pode ocorrer no âmbito do neotaylorismo como ao nível do *empowered*, no primeiro caso com um baixo grau de controlo por parte do CSR e no segundo com um alto controlo sobre o trabalho (Batt, 2000; Holman, 2000). No que diz respeito ao neotaylorismo, as interações são individualizadas, não existem praticamente interações com outros CSR embora os colegas de trabalho possam interagir para oferecer apoio social ou para ensinar um determinado tipo de tarefa (Batt & Moynihan, 2004). O CSR que opera ao nível *empowered* é, pelo menos, semiprofissional, tem um alto conhecimento sobre o produto ou competências técnicas para desempenhar a sua função (Shah & Bandi, 2003). Alguma investigação indicou que a esmagadora maioria dos CSR encontram-se na categoria inferior do *continuum* neotaylorismo-*empowered*, foram relatados baixos níveis de controlo em países como Dinamarca, Inglaterra, Suíça e Alemanha (Grebner et al., 2003; Jensen, Finsen, Søgaaard, & Christensen, 2002; Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003). Estes estudos também revelaram que os CSR relataram um baixo nível de exigências, como a carga de trabalho e surpreendentemente a pressão do tempo (Grebner et al., 2003; Jensen et al., 2002; Zapf et al., 2003). Ainda que não tenha sido referida a relação com a supervisão, colegas ou mesmo com o clima grupal (Holman, 2003b).

O modelo JD-R (e.g., *job demands control- resources*) aborda o equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos de que o trabalhador dispõe para as realizar (Karasek, 1979). A combinação entre as elevadas exigências (e.g., carga de trabalho, pressão do tempo) com o baixo controlo sobre o trabalho, conduzem ao desequilíbrio e ao stresse (Karasek, 1979). Comparativamente com outras profissões, os CSR têm menos controlo sobre o seu próprio trabalho do que o dos administrativos, artesãos ou trabalhadores de serviços humanos, além disso, o contexto de trabalho inclui mais tarefas e movimentos repetitivos (e.g., uso do rato) inerentes ao uso do computador (Jensen et al., 2002). Holman e Wood (2002) descobriram que num terço do CC que investigaram os CSR tinham um baixo nível de controlo e uma baixa variedade de tarefas, em 19% a variedade verificou-se moderada, no entanto o controlo manteve-se baixo e só apenas em 9% dos casos verificou-se tanto uma alta variedade de tarefas como um alto controlo. Sabe-se que em grande parte dos CC os CSR passam 95% do tempo ao telefone com clientes, o que por si só limita o tempo de contacto com os membros da equipa (Kinni, et al., 2000)

1.4 O Encontro com o Cliente

As relações diferem dos encontros dado que envolvem um histórico que pode levar ao desenvolvimento da confiança, lealdade e da satisfação entre ambas as partes

(Chaudhuri & Holbrook, 2001). Os encontros ocorrem normalmente com estranhos, num curto espaço de tempo, envolvem uma menor expressão emocional autêntica e caracterizam as interações entre CSR e os clientes (Gutek, 1997). O tempo médio de chamada ronda os seis minutos (Batt, 2000), frequentemente um CSR não volta a contactar o mesmo cliente o que leva a concluir que os encontros sejam mais frequentes, ainda que as interações sejam monitorizadas com base nas características típicas de uma relação (Holman & Wood, 2002).

Deste modo, desenvolvem-se pseudo relacionamentos de encontros para que se aproximem o mais possível de uma relação (Gutek, 1995). Um aspeto central à pseudo relação é a criação de um *rapport* imediato, através do diagnóstico (e.g., perceber porque é que um cliente está a utilizar um determinado serviço), nalguns casos previamente preparado pela organização, o CSR usa estas informações com o intuito de expressar interesse nos assuntos dos clientes (Holman, 2003b).

1.5 O Trabalho Emocional

O trabalho emocional (TE) envolve um processo através do qual, os trabalhadores gerem os seus verdadeiros sentimentos com o intuito de expressarem emoções organizacionalmente desejáveis (Mesmer-Magnus, DeChurch, & Wax, 2012). O TE abarca profissões como os CSR, polícias, enfermeiros, professores, entre outras, já o *burnout* foi a consequência mais referida neste tipo de atividade (Mesmer-Magnus et al., 2012).

Geralmente os CSR são instruídos no sentido de serem, amigáveis, entusiásticos, educados e atenciosos ainda que perante a incivilidade dos clientes (Grandey et al., 2004; Totterdell & Holman, 2003) o que induz novas exigências no que diz respeito à apresentação de emoções opostas às que são realmente sentidas, referidas enquanto dissonância emocional (Lewig & Dollard, 2003). Como muitos CC utilizam procedimentos de monitorização, como por exemplo a gravação de chamadas, qualquer violação desta norma será facilmente detetada (Holman, 2002; Holman, Chissick, & Totterdell, 2002). Outro aspeto central ao trabalho em CC é a exigência da apresentação de emoções positivas (e.g., entusiasmo, sorriso na voz) face ao cliente, em troca de um salário, o que confere um cariz de trabalho emocional (Grandey, 2000). Numa meta-análise verificou-se que o TE teve efeitos mais devastadores nos CRS do que nos trabalhadores do sector da saúde ou da educação, especificamente ao nível do *burnout*, saúde precária, baixa satisfação com trabalho, *turnover* e intenções do mesmo (Mesmer-Magnus et al., 2012). Estes efeitos foram justificados pela incongruência, supressão de emoções ou pela força situacional e mesmos autores remeteram a explicação deste fenómeno para futuras investigações (Mesmer-Magnus et al., 2012). Dentro das forças situacionais o TE relacionou-se fundamentalmente com o excesso de regras (Mesmer-

Magnus et al., 2012). Verificou-se que os CSR mais frequentemente apresentavam emoções positivas (e.g., felicidade, entusiasmo) do que negativas (e.g., raiva, ansiedade), obtiveram melhores resultados face aos fatores de stresse no entanto experienciaram piores condições de trabalho, um maior grau de dissonância emocional que foi explicada pelo elevado tempo ao telefone, baixo controlo e pela obrigação da apresentação de um sorriso amigável no contacto com o cliente (Zapf et.al., 2003). Holman (2003b) relatou um padrão semelhante em CSR que exibiam mais frequentemente emoções positivas do que negativas, as primeiras foram apenas sentidas em 50% dos casos e as segundas em 20%, o que indicou que ocultaram sentimentos metade do tempo. Verificou-se, empiricamente, que os CSR que foram instruídos a apresentar um discurso positivo (e.g., mostrar entusiasmo e ocultar a frustração), comparativamente com os que fizeram o contacto de uma forma autónoma, os primeiros tiveram mais exaustão emocional e erros formais, ainda que não tenha havido diferenças significativas no contacto com clientes disfuncionais (Goldberg & Grandey, 2007). O controlo emocional pode ter graves consequências dado que esta forma de regulação consome energias volitivas (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998) e leva ao desenvolvimento da exaustão emocional (Dormann & Zapf, 2004; Payne & Cooper, 2001; Salovey, Detweiler, Steward, & Bedell, 2001; Schaufeli & Buunk, 2003; Zapf, 2002). Mais recentemente o TE em CC foi associado à depressão e à dor lombar (Kim & Choo, 2016). A qualidade do serviço baixa sempre que os funcionários têm um poder discricionário e limitado para atender às necessidades dos clientes (Batt, 1999). A eficácia pode surgir pela repetição ou reforçada por ações de formação, por si só não elimina o cansaço dos CSR com forte impacto na relação com o cliente (Batt, 1999) e na implementação de estratégias de retenção (Schlesinger & Heskett, 1991).

1.6 O Trabalho em Equipa

A implementação de equipas auto geridas aumentou a cooperação, autorregulação e a autonomia, foram associadas a um aumento da eficácia, com reflexo no aumento das vendas, na ordem dos 9.3%, quando foram introduzidas novas tecnologias aumentaram para 17.4%, (Batt, 1999). A insegurança no trabalho não foi um bom preditor para os resultados alcançados, o que colocou em causa a ideia de Cummings e House (1989), citados por Batt (1999) que basta trabalhar em equipas pequenas para que haja uma maior autorregulação.

Ainda que o envolvimento dos trabalhadores em reuniões de equipa possa ter um efeito positivo sobre as suas atitudes, não é por si só um bom preditor para a eficácia (Cotton, 1993), no entanto tal facto não se verificou no estudo de Batt (1999), o que contraria os princípios do Taylorismo, visto que as equipas auto geridas apresentaram melhores resultados

tanto na qualidade do serviço como no volume de vendas, neste particular, as variáveis de controlo apresentaram um efeito positivo para as boas relações entre o grupo de trabalho.

Ao contrário do que se passa em culturas coletivistas, verificou-se que as pessoas oriundas de países onde predominam os valores individualistas tendem resistir ao trabalho em equipa (Kirkman, Jones, & Shapiro, 2000). De uma forma geral, os CSR aceitam a ideia do trabalho em equipa (e.g., *Teamwork*), ainda que trabalhem apenas em pseudo equipas controladas pela supervisão (Korczynski, 2001). É a própria gestão, motivada por uma ideologia unitarista, que a reforça a ideia de trabalho em equipa, por outro lado, os CSR seguem-na ao envolverem-se em relações positivas entre pares (Korczynski, 2001). Os supervisores podem influenciar a eficácia das equipas de múltiplas formas, em primeira instância agem como agentes das práticas e políticas dos recursos humanos baseadas em valores ao nível da equipa, neste sentido podem dar mais oportunidades de formação a uns membros e menos a outros, têm um papel fulcral no fluxo da informação e nos recursos materiais (Cordery, 2005). A teoria da troca (e.g., líder-subordinado) (Graen & Uhl-Bien, 1995) sugere que os supervisores classifiquem os membros da equipa enquanto *ingroup* ou *outgroup* podendo favorecer mais frequentemente os primeiros ao nível da recompensa e do reconhecimento (Cordery, 2005). O grau de controlo permitido pela supervisão pode variar ao longo do tempo, depende também do nível das exigências de produção (Cordery, 2005).

Miller e Rice (1967) descreveram os grupos orientados para a tarefa como dependentes do apoio emocional e dos recursos necessários para a atividade laboral, o que para Roethlisberger e Dickson (1964) faz com que existam equipas sem que haja trabalho em equipa. Os grupos orientados para a tarefa ou para as emoções podem coexistir espaço temporalmente (Thompson & McHugh, 2002). As prolongadas responsabilidades podem levar à pressão do grupo e à internalização das conceções de gestão acerca do que são as normas adequadas (Findlay, McKinlay, Marks, & Thompson, 2000). A eficácia, em termos de gestão, exige um investimento sustentado de tempo e de recursos que muitas vezes são escassos (van den Broek, Callaghan, & Thompson, 2004). A própria marginalidade das equipas, altamente controladas e que desenvolvem o seu trabalho sob constante pressão, faz aumentar o volume de negócios a baixo custo ainda que seja um claro constrangimento ao desenvolvimento do trabalho em equipa propriamente dito (van den Broek et al., 2004).

1.7 O Critério de Seleção

Na Alemanha constatou-se a existência de 17% de licenciados a operar em CC, houve uma crescente procura destes serviços em países que praticaram salários mais baixos e onde os operadores não apresentaram qualquer sotaque (Baumgart et al., 2002; Baumgartner,

Good, & Udris, 2002; Dieckhoff, Freigang-Bauer, Schröter, & Viereck, 2002). A preferência por licenciados associou-se à fluência verbal e a uma maior capacidade comunicacional (Baumgart et al., 2002; Baumgartner, Good, & Udris, 2002; Dieckhoff, Freigang-Bauer, Schröter, & Viereck, 2002), no entanto, motivados por um outro tipo de trabalho, contribuíram para a alta taxa de rotatividade (Holman, 2003b; Schuler, 2000).

1.8 O Contrato Psicológico

O contrato psicológico emana da subjetividade de uma relação entre partes (e.g., duas pessoas, empregado, empregador, pessoa, organização) e das expectativas face às trocas quer sejam elas explícitas ou implícitas (Rousseau, 1995). Como as organizações têm menos obrigações para com os trabalhadores temporários, o contrato psicológico acaba por ser mais transacional e menos relacional (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Guest, 2004). A partir de uma investigação realizada em Portugal, com trabalhadores de CC ($N = 363$), foi possível concluir que o contrato psicológico foi influenciado pelas condições de trabalho (e.g., duração da ligação à organização, oportunidades de desenvolvimento profissional) (Chambel & Alcover, 2011). Os participantes com contrato temporário, comparativamente com os contratados a termo certo ou permanente, mostraram piores resultados em fatores relacionais, de compromisso a longo prazo com a organização, e melhores resultados de índole transacional (Chambel & Alcover, 2011). A subcontratação implica a relação com pelo menos duas organizações o que também pode ter impacto ao nível do contrato psicológico (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006).

O *locus* de controlo interno (LCI) refere-se à convicção de que o resultado dos eventos de vida dependem do próprio comportamento já o *locus* de controlo externo (LCE) refere-se à convicção de que o resultado dos eventos, não são subordinados à própria ação, depende da sorte, do acaso, do destino, ou de forças externas (Rotter, 1966). A insegurança no emprego pode ser tanto um desafio, maioritariamente para as pessoas com o LCI, como um impedimento para as pessoas com LCE (Chambel & Alcover, 2011).

1.9 O Stresse

Comparativamente com o sector da indústria, verificou-se que houve praticamente o dobro do *turnover* nos CC australianos, com custos elevados para as organizações (Call Centre Unions Group [ACTU], 2001). O stresse associado ao absentismo foi estimado, nos E.U.A., em perdas anuais na ordem dos \$7,500.000 (ACTU, 2001). As fontes de stresse, apontadas nessa investigação, relacionaram-se com o foco na quantidade e não na qualidade do serviço ao cliente, clientes abusivos, a monitorização das chamadas, o uso da gravação com fins punitivos, equipamento desadequado ou com falhas, bem como com a falta de apoio

da gestão (ACTU, 2001). Foram apontadas soluções no sentido de que houvesse uma mudança do paradigma da quantidade para o da qualidade, foi igualmente referida a importância do treino, do apoio, foi sugerida uma mudança na atitude da gestão e fundamentalmente que fossem ouvidas as sugestões dos CSR ($n = 658$) (ACTU, 2001).

Há alguns anos atrás, os CC empregavam entre 1-3% da população ativa da UE (União Europeia), Austrália ou E.U.A. (Estados Unidos da América) (Holman, 2003b).

Embora os CC (e.g., *outsourcing*, *in-house*) ofereçam às organizações claros benefícios, para os CSR estes não são tão claros (Michel, 2001). Apesar de alguns CSR apreciarem este tipo de trabalho, para a grande maioria é um trabalho monótono, exigente e indutor de stresse, o que leva a uma alta taxa de rotatividade (Michel, 2001). As atividades monótonas e a ausência de margem de manobra para a tomada de decisão são particularmente exigentes e indutoras de stresse, surgem como causa da rotatividade e da falta de motivação (Metz et al., 2001; Scherrer, 2001). Num estudo comparativo foi possível concluir que os trabalhadores de CC em regime de *outsourcing*, face aos que trabalhavam *in-house*, apresentaram níveis de stresse mais elevados (i.e., 58.3% *versus* 19.3%), de depressão (i.e., 62.9% *versus* 4.6%) e de ansiedade (e.g., 33.9% *versus* 1.4%) (Suri, Sen, Singh, Kumar, & Aggarwal, 2007). Alguma literatura referiu, no contexto dos CC, uma serie de condições de saúde como a dor nas costas ou ombros, problemas digestivos, excesso de peso, dores de cabeça que se deveram à tensão ocular e à secura dos olhos, hipertensão, distúrbios de sono e doenças respiratórias (Bhuyar et al, 2008; Vaid, 2009).

As questões centrais nas investigações sobre CC visam a organização do trabalho, as práticas de recursos humanos e de como estas afetam o stresse e o *turnover* dos trabalhadores (Holman, 2003b). Foi referido por alguma literatura que, as altas exigências do trabalho tais ambiguidade e os baixos recursos, dentro destes, o método de controlo, controlo do tempo, controlo da interação, baixo apoio social e participação, bem como a fraca relação com a supervisão, foram associados a vários indicadores de baixo bem-estar psicológico tais como ansiedade, depressão, exaustão emocional, queixas psicossomáticas, absentismo, e ao *turnover* (Bakker et al., 2003; Batt & Appelbaum, 1995; Batt & Moynihan, 2004; Deery, Iverson, & Walsh, 2002; Grebner et al., 2003; Holman, 2002; Sprigg, Smith, & Jackson, 2003; Workman & Bommer, 2004; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic, 1999. Os CC foram citados enquanto setor de atividade particularmente propenso ao absentismo (Holman, 2002, 2003a, 2003b).

Capítulo II – O Absentismo

2.1 As Causas do Absentismo

Edwards e Scullion (1982) atribuíram à alta taxa de absentismo a falta de integração e de coesão social. Sabe-se que o absentismo aumenta sempre que aumenta a dimensão do grupo de trabalho (Argyle, Gardner, & Cioffi, 1958; Indik, 1965; Revans, 1958) e é mais frequente em equipas de maior dimensão onde o nível de resistência e o clima de justiça processual são mais baixos (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002). Alguns fatores podem por diferentes motivos justificar a presença no trabalho (Steers & Rhodes, 1978). Um trabalhador que entenda a sua atividade laboral enquanto desafio, motivado intrinsecamente, absente de pressões externas, pode estar presente porque gosta do trabalho em si mesmo, um outro funcionário pode não gostar do seu trabalho, nem estar intrinsecamente motivado, ainda que na presença de pressões externas não falte ao trabalho, em ambos os casos a ausência de absentismo deu-se por diferentes motivos (Steers & Rhodes, 1978). Assim as pessoas trabalham sob diferentes expectativas e valores relacionados com o trabalho e este aspeto, pode determinar o absentismo (Locke, 1976; Steers & Rhodes, 1978). Neste sentido, os trabalhadores com grau académico, esperam uma maior recompensa por parte da organização do que os que possuem um nível de estudos inferior (Hedges, 1973). Numa investigação, pelo menos no primeiro ano de trabalho, as expectativas não se relacionaram com absentismo (Mowday, 1980, citado por Mowday, Porter, & Steers, 1982), assim os valores e as expectativas parecem operar sobre a ausência num plano posterior (Mowday et al., 1982). Markham (1985) encontrou uma correlação significativa e negativa entre o absentismo e o desemprego, mais tarde, Leigh (1985) replicou o estudo e descobriu que o absentismo desce sempre que o desemprego aumenta, se por um lado perante um clima demissionário o trabalhador tende a não faltar, por outro lado, os empregadores aproveitam estas fases para demitir aqueles que apresentam uma alta taxa de absentismo.

2.2 O Absentismo de Curto e de Longo Prazo

Um dos erros mais comuns das organizações é a severa punição dos atrasos, com ênfase para o número de incidências ao invés do foco no total do tempo perdido (Grinyer & Singleton, 2000), além disso podem limitar as ausências por motivos de doença, impor disciplina punitiva ou mesmo recompensar financeiramente os funcionários que não faltam (Dalton & Mesch, 1991), o que faz com que represente um autêntico convite ao absentismo (Johns, 2008). O fator de Bradford (e.g., igual à multiplicação do quadrado dos momentos de ausência pelo total de dias de ausência do trabalho) surgiu como indicador de gestão (e.g., para o despedimento com um resultado superior a 400) com ênfase para as ausências de curto

prazo, em detrimento das de longo prazo (Bevan, 2003). Um exemplo prático seria um trabalhador que durante um ano teve de faltar por oito dias alternados (e.g., psicoterapia), neste caso o fator de Bradford corresponderia a 512 e ao risco do despedimento (i.e., oito momentos de absentismo² [64] X oito dias de absentismo [8] = 512). O problema é que esta estratégia é contrária às conclusões de alguma literatura sobre recuperação da atividade laboral, que mostrou consistentemente que os intervalos entre dias de trabalho são importantes para a recuperação dos trabalhadores e em particular quando passam por experiências de trabalho negativas (Trougakos, Beal, Green, & Weiss, 2008). O foco da gestão na persistência em faltar ao trabalho conduziu a medidas punitivas, em muitos casos o absentismo a longo prazo pode exigir mais atenção e esforço no sentido de o mitigar, além de que é uma forma de absentismo mais dispendiosa visto que, representa 70% dos custos (Bevan, 2003).

Numa investigação, o absentismo de curto prazo (e.g., [ACP] no caso, entre 1 e 10 dias úteis) foi associado ao baixo apoio da supervisão, o absentismo de longo prazo (e.g., [ALP] superior a 10 dias úteis) foi igualmente referido este último aspeto, assim como, a baixa capacidade de decisão sobre o trabalho, ainda que com um baixo grau de preditibilidade para os homens mas bastante alto para mulheres, verificaram-se mais baixas psicológicas e uma menor capacidade de decisão (Nielsen, Rugulies, Christensen, Smith-Hansen, & Kristensen, 2006).

2.3 Variáveis Sócio Demográficas

Numa investigação verificou-se uma maior taxa de absentismo nas mulheres (i.e., 6.6%), que nos homens (i.e., 4%), independentemente da idade, as que tinham filhos com idade inferior a seis anos foram as que mais se ausentaram do trabalho (i.e., 11%), já os homens que estavam nas mesmas condições não apresentaram o mesmo padrão (Sem Autor Expresso [SAE], 1990). No caso das mulheres, ao longo da carreira o absentismo tende a diminuir, entre os homens tende a aumentar, além disso é muito mais frequente no meio urbano que no meio rural e 45% mais frequente por motivos de saúde nos fumadores (Yolles, Carone, & Krinsky, 1975).

2.4 O Absentismo Auto Relatado

Através do absentismo auto relatado, têm-se verificado correlações positivas e significativas com o que é analisado através dos indicadores de gestão, ainda que com uma ligeira tendência para a subestimação de ausências do trabalho (Ferrie et al., 2005; Voss, Stark, Alfredsson, Vingård, & Josephson, 2008). As pessoas do género feminino ($n = 2,406$) relataram menos ausências por motivos de saúde ao ano do que as que se vieram a verificar

através dos indicadores de gestão, já as pessoas do género masculino ($n = 5,589$), principalmente de quadros superiores, relataram mais dias de ausência (Ferrie et al., 2005).

2.5 Investigações de Meta-análise sobre o Absentismo

Dentro das atitudes alguns estudos de meta-análise correlacionaram negativamente o absentismo com, a satisfação com o trabalho (Hackett & Guion, 1985; Hackett, 1989), o compromisso organizacional (Mathieu & Zajac, 1990), o compromisso afetivo organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) bem como com o envolvimento no trabalho (Farrell & Stamm, 1988).

Do ponto de vista das experiências nalgumas investigações o absentismo correlacionou-se negativamente com, o conflito de papéis (Jackson & Schuler, 1985), a autonomia no trabalho percebida (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007), a justiça distributiva, a justiça processual (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Outras investigações da mesma índole correlacionaram positivamente o absentismo com a ambiguidade de papéis (Jackson & Schuler, 1985) e com o stresse (Darr & Johns, 2008).

Dentro da perspectiva do comportamento, nalgumas investigações o absentismo correlacionou-se negativamente com, o desempenho (e.g., com ou sem critério de classificação por parte da supervisão) (Bycio, 1992) e com o desempenho contextual (Harrison, Newman, & Roth, 2006). Outros estudos da mesma natureza correlacionaram positivamente o absentismo com, os atrasos (Koslowsky, Sagie, Krausz, & Singer, 1997), o *turnover* (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mitra, Jenkins, & Gupta, 1992), o absentismo anterior (Farrell & Stamm, 1988) e com o absentismo auto relatado (Johns, 1994).

Do ponto de vista das variáveis sociodemográficas, alguma literatura referiu correlações negativas entre o absentismo e a idade ou a estabilidade no emprego (Hackett, 1990) e correlações positivas entre o absentismo e o género (Côté & Haccoun, 1991).

Dentro dos traços de personalidade, através de uma meta-análise aferiu-se uma correlação positiva entre o *locus* de controlo externo e o absentismo (Ng, Sorensen, & Eby, 2006).

Do ponto de vista da ausência de saúde, nalgumas investigações o absentismo correlacionou-se positivamente com perturbações psicológicas, somáticas (Darr & Johns, 2008) e com a dor lombar (Martocchio, Harrison, & Berkson, 2000). Através de uma investigação que envolveu 22 CC ($N = 936$) verificou-se que as doenças músculo-esqueléticas, na zona superior das costas foram mediadas pela carga de trabalho, as que surgiram na parte inferior foram associadas à tensão relacionada com o trabalho, ao contrário

do esperado, a variável autonomia não teve qualquer influência (Sprigg, Stride, Wall, Smith, & Holman, 2007).

2.6 O Absentismo por Motivos de Doença

Numa investigação em CC foram encontradas correlações positivas e significativas entre o ambiente ruidoso, problemas vocais e o absentismo por motivos de doença (Santos, Santos, Lopes, Silva, & Lima-Silva, 2016).

Ainda que estejam presentes excelentes condições de trabalho, está invariavelmente presente o absentismo devido a problemas de saúde (Nielsen et al., 2006), no entanto intervenções que visam reduzir o stresse no trabalho podem na realidade reduzir substancialmente este tipo de absentismo (Lohela, Björklund, Vingård, Harberg, & Jensen, 2009). Dentro da UE (União Europeia) a média de absentismo por motivos de saúde encontrou-se nos 14.5%, porém nos países do sul os trabalhadores tenderam a relatar menos ausências por este motivo, em particular a média nacional encontrou-se nos 8.4% e tendencialmente, à imagem do que se passou nos restantes estados membros, a dos homens ($M = 10.1\%$) superou a das mulheres ($M = 6.4\%$) (Gimeno, Benavides, Benach, & Amick, 2004). A taxa anual de absentismo por motivos de doença revelou-se em Portugal ($M = 11.9$ dias) acima da média da UE ($M = 7.8$ dias), em 14% das empresas portuguesas a média de faltas ultrapassou os 20 dias por ano (Crespo, 2008). Numa meta-análise verificou-se que a validade convergente entre o absentismo e os dados organizacionais foi mais significativa por motivos de doença, do por qualquer outro motivo (Gary & Mariella, 2015).

2.7 O Absentismo e a Recuperação da Saúde Física e Psicológica

Na verdade o absentismo, ao aliviar o stresse, pode facilitar o desempenho ao invés de inibi-lo, dado que alguns trabalhadores demonstraram maiores índices de produtividade após a sua ausência (Staw & Oldham, 1978) principalmente em organizações onde estes operavam a partir de processos extremamente automatizados (Moch & Fitzgibbons, 1979). No estudo de Nielsen et al. (2006), foram as pessoas do género feminino as que mais pontuaram na qualidade da habilidade (e.g., tarefas não repetitivas, criatividade, oportunidades para aprender novas tarefas) mas também as que mais faltaram a curto prazo. É de salientar que no mesmo estudo o ALP foi mais fortemente associado a riscos psicossociais do que o ACP (Nielsen et al., 2006). Através de uma meta-análise, Darr e Johns (2008) concluíram que a tensão no trabalho teve um efeito positivo e significativo sobre o absentismo por motivos psicológicos e sobre o absentismo por motivos de saúde física. No mesmo estudo verificou-se que ao invés do absentismo ter aumentado a tensão no trabalho, teve um efeito positivo e significativo na recuperação da saúde física e psicológica e quando mais cedo ocorreu o

afastamento face à tensão no trabalho, maior foi este efeito, quanto mais tarde mais grave se tornou a condição de saúde física ou psicológica (Darr & Johns, 2008). Hardy, Woods, e Wall (2003) encontraram algum suporte empírico para um efeito do absentismo no alívio de sintomas psicológicos. Embora ausência possa ser uma resposta de curto prazo ao excesso de trabalho, uma resposta de longo prazo poderá ser indiciadora de *turnover*, ambas as respostas são indicadoras de baixo compromisso organizacional, logo são encaradas como preditores para o *turnover* (Clark, Peters, & Tomlinson, 2005).

2.8 O Custo do Absentismo para os Países e para as Organizações

Embora em alguns países da UE o absentismo ocorra tendencialmente numa faixa etária mais elevada (e.g., Estónia e Bélgica), no Reino Unido e em Portugal é observado em maior frequência nos mais jovens (Edwards & Greasley, 2010). Na UE o custo médio do absentismo representa cerca de 2.15% do PIB (e.g., produto interno bruto) e oscila entre os 5.4% na Estónia a 0% em Portugal, possível apenas porque o governo português não enviou qualquer tipo de informação a este respeito, ainda que se saiba que muitos trabalhadores beneficiaram de subsídios por motivos de doença (Edwards & Greasley, 2010). Na Áustria a redução de ausências por motivos de saúde surgiu como uma prioridade com ênfase para saúde e para bem-estar no trabalho (Edwards & Greasley, 2010). Krenzelok e Dean (1994) identificaram dois tipos de custos com o *turnover* em contexto de CC, os custos diretos, isto é, quantificáveis que incluem a publicação de anúncios de emprego, custos com recrutamento e formação, já os custos indiretos, isto é, não quantificáveis, incluem a redução da garantia de qualidade, aumento do risco de absentismo por motivos de doença, perda de considerável de experiência e talento, e diminuição da moral. Helper (2002) referiu três mecanismos através dos quais os salários elevados podem aumentar a produtividade, em primeiro lugar os trabalhadores esforçam-se mais para evitar o despedimento por baixo desempenho, em segundo lugar aumentam a moral e consequentemente o desempenho, em terceiro lugar ao reterem os funcionários, as organizações evitam custos com o *turnover* e com o recrutamento.

2.9 O Absentismo nos CC Portugueses

A APCC (2015) concluiu que a taxa mensal de absentismo dos CSR ($n = 48$) foi de 4%, já para a APCC (2016), através de dados obtidos a partir de uma outra amostra ($n = 61$), em 2014 a taxa mensal de absentismo foi de 7% tendo-se como tal mantido estável ao longo de 2015 exatamente com o mesmo valor (APCC, 2016). Dentro dos dados que se referem ao *turnover* dos CSR, para o ano de 2014 a APCC (2015) concluiu que se encontrou nos 10%, já os dados da APCC (2016), para o mesmo ano, apontaram para os 16% e deste modo aproximaram-se mais dos obtidos para o ano de 2015 (22%) (APCC, 2016).

2.10 As Relações Laborais

Nos E.U.A. a supervisão abusiva conduz ao absentismo, à necessidade de cuidados de saúde e à perda de produtividade que se traduz em custos anuais para as organizações na ordem dos \$23,800.000 (Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006).

Uma alta taxa de absentismo pode levar a alterações na relação com os colegas e com a supervisão e assim conduz a alterações no estilo de liderança (Steers & Rhodes, 1978).

Algumas investigações apontaram para que os níveis de stresse e o conflito de papéis levassem à insatisfação com o trabalho (Ivancevich & Matteson, 1980; Miles & Perreault, 1976), além disso o absentismo foi mais evidente quando o stresse decorreu de um tipo de trabalho que implicou a linha de montagem (Hedges, 1973). Tanto nas sociedades ocidental como na oriental, alguns investigadores concluíram que os conflitos laborais tiveram impacto na tensão psicológica e nos problemas de saúde física (Appelberg, Romanov, Heikkilä, Honkasalo, & Koskenvuo, 1996; Liu, Nauta, Spector, & Li, 2008; Spector & Jex, 1998). O conflito pode conduzir à ausência do trabalho dado que as pessoas tendem a evitar situações negativas (Elliot & Thrash, 2002). O conflito interpessoal foi entendido enquanto stressor social e inclui variáveis como a incivilidade, supervisão abusiva, o *bullying* e a neutralização social (Hershcovis, 2011). Quando existe um clima de confiança entre os membros da equipa, de apoio, assistência e fornecimento de informação por parte da supervisão, os funcionários são menos propensos ao *burnout* e ao absentismo por motivos de saúde (Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008). Especificamente em CC, a quantidade e a qualidade da informação disponível aos operadores depende das interações sociais dentro da equipa, pode ser difundida pelo supervisor através de sessões de esclarecimento diárias ou por colegas de equipa através da partilha de conhecimentos no sentido de se ultrapassar alguns dos obstáculos à atividade laboral (Mulholland, 2002). Sempre que do ambiente de trabalho emanam normas ambíguas e conflitantes o trabalhador experimenta um sentimento de impotência que por sua vez irá desencadear outros sentimentos tais como a alienação com o trabalho, a descrença na autoeficácia, a desmotivação para investir recursos físicos e psicológicos, como consequência surgem os atrasos, o absentismo, o *turnover*, a redução do esforço e do desempenho no trabalho (Brown, 1996). A incivilidade, que abordaremos no próximo capítulo, foi vista enquanto preditor para o absentismo (Barling & Phillips, 1993; Dittrich & Carrell, 1979; Everton et al., 2005; Sliter et al., 2011).

Capítulo III - A incivildade, o *Burnout* e as Áreas da Vida Profissional

3. A Incivildade

3.1.1 Definição

A incivildade no local de trabalho define-se como um comportamento desviante, de baixa intensidade e intencionalmente ambíguo face à violação das normas de respeito mútuo (Andersson & Pearson, 1999), podendo eventualmente não haver uma clara intenção de prejudicar o alvo (Penney & Spector, 2005). Apesar de não existir nenhum método científico capaz de avaliar a intensidade de um comportamento, pelo menos enquanto comportamento de baixa intensidade, a incivildade pressupõe comportamentos verbais (e.g., alcovitar a vida de um colega de trabalho), não-verbais (e.g., ignorar um colega de trabalho), de uma forma ativa (e.g., levar objetos pessoais de um colega sem os solicitar), passiva (e.g., não informar um colega acerca de uma reunião importante), mas nunca de índole física (Martin & Hine, 2005). Enquanto comportamento desviante, a incivildade pressupõe a violação de normas organizacionais que visam facilitar interações corporativas e produtivas entre os funcionários, ainda que o que se considere lícito numa organização poder-se-á considerar ilícito numa outra (Andersson & Pearson, 1999). Como as organizações não podem ditar regras para cada tipo de interação social (e.g., cumprimentar os colegas), as normas não escritas surgem para facilitar as interações entre os trabalhadores (Pearson, Andersson, & Porath, 2000). A natureza ambígua da incivildade envolve a intenção do instigador e a percepção do alvo, dado que o primeiro pode desencadear uma ação sem intenção de prejudicar o segundo e este pode percecioná-la como deliberada (Pearson & Porath, 2005). Neste sentido as vítimas vão reagir com base na sua percepção que não tem de ser necessariamente exata (Neuman & Baron, 2005).

Alguns exemplos de incivildade envolvem a humilhação, observações depreciativas ou o levantar o tom de voz (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001). A maioria das pesquisas sobre incivildade considerou-a tanto intra organizacional (e.g., supervisores, colegas de trabalho) (Cortina et al., 2001; Cortina & Magley, 2009), como inter organizacional (e.g., clientes) (Grandey et al., 2004). Um ato de incivildade cometido por um empregado pode levar o alvo a responder, nos mesmos termos ao seu instigador, conduz a uma espiral de incivildade (Andersson & Pearson, 1999), o que é consistente com o modelo da similaridade do alvo (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007).

O modelo da similaridade do alvo é útil para entender a articulação entre a percepção, relação e comportamento, alude a diferentes alvos que possam ser responsabilizados pela injustiça (e.g., supervisores, colegas, subordinados, clientes), o que justifica um contexto de

diferentes trocas sociais (Lavelle et al., 2007). Quando existe uma alta qualidade nas trocas sociais, surge o sentimento de reciprocidade (Lavelle, McMahan, & Harris, 2009)

O comportamento de cidadania organizacional, foi inicialmente entendido como sendo diferentemente dirigido a colegas de trabalho, supervisores ou clientes (Williams & Anderson, 1991), posteriormente, o compromisso para com o cliente foi fortemente associado ao facto deste ter-se afirmado ajudado (Vandenberghe, Bentein, Michon et al., 2007), mais recentemente, a relação entre o compromisso e a cidadania organizacional foi mais forte enquanto referida como semelhante do que pela possibilidade inicial de diferenciar-se face aos diferentes alvos (Lavelle et al., 2009).

No modelo de gestão da procura de controlo (Hockey, 1993), quando as exigências do trabalho são elevadas a sua capacidade de execução diminui ao nível da eficácia profissional, por outro lado, a exposição à incivilidade do cliente pode alterar a perceção das exigências do trabalho e levar à incapacidade de interagir com os clientes de uma forma civilizada.

No modelo das exigências do trabalho de *burnout* e *engagement* (Leiter et al., 2012 citados por Leiter, 2013) verificou-se que a incivilidade foi associada à exaustão emocional e ao cinismo já a civilidade teve implicações tanto com o envolvimento com o trabalho como com a eficácia profissional, o que sugere que a ausência de um ambiente de trabalho civilizado, tem impacto no valor do respeito, concorre para a descortesia, logo os valores fundamentais de um grupo sobrepõem-se a sentimentos de vingança ou de reciprocidade, além de que a incivilidade tem impacto na perceção do sentido de justiça (Leiter, 2013).

3.1.2 A Civilidade

A civilidade implica um respeito autêntico pelos outros que exige tempo, presença, vontade de envolvimento num discurso genuíno, uma intenção alcançar um terreno comum (Clark & Carnosso, 2008), acarreta tratar os outros com dignidade e respeito (Lauer, 2002).

Empiricamente verificou-se que a relação da sobrecarga de trabalho com a saúde mental foi mais forte para os funcionários que se depararam com altos níveis de incivilidade perpetrada tanto pela supervisão como por colegas de trabalho, pelo contrário, os que foram submetidos à civilidade não experienciaram tal situação (Gilin-Oore et al., 2010, citados por Leiter, 2013).

3.1.3 O Impacto da Incivilidade

A exposição a comportamentos incivis pode ter um impacto negativo sobre os trabalhadores ao nível do humor, cognição, identidade social, pode levar a sentimentos de medo, injustiça e de raiva ou mesmo ao *turnover* (Barling, Rogers, & Kelloway, 2001;

Cortina, Lonsway, & Magley, 2004; Cortina et al., 2001; Lim & Teo, 2009), conduz a uma série de resultados organizacionais negativos tais como a diminuição do compromisso (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001), satisfação no trabalho (Lim & Cortina, 2005), comportamentos de cidadania (Porath & Erez, 2007), presença no trabalho (Everton et al., 2005), bem como leva ao aumento da desviância (Penney & Spector, 2005). A própria exposição à incivilidade prejudica a capacidade de concretizar tarefas complexas e tem um efeito na redução da criatividade (Porath, Foulk, & Erez, 2015). A incivilidade dos clientes reduz a capacidade de recordar informações relevantes e de realizar tarefas analíticas (Porath et al., 2015).

Incivilidade pode perturbar a cognição ao ativar automaticamente os sistemas cerebrais que comunicam respostas de luta ou de fuga (Porath et al., 2015). Os dias perdidos de trabalho podem ter origem num ambiente laboral stressante e incivil e estes aspetos têm impacto na saúde física e mental dos trabalhadores (Cortina et al., 2001).

Especificamente em CC, a incivilidade dos clientes já foi associada a baixos níveis de saúde e de bem-estar (Grebner et al., 2003; Witt, Andrews, & Carlson, 2004).

A incivilidade conduz a uma redução no comportamento de cidadania organizacional (Betancourt & Brown, 1997; Moorman, 1991; Organ & Ryan, 1995), ao aumento do, comportamento de retaliação organizacional e de agressão (Bies & Tripp, 1996; Greenberg, 1990; Folger & Skarlicki, 1998; Skarlicki & Folger, 1997), e ao absentismo (Barling & Phillips, 1993; Dittrich & Carrell, 1979; Everton et al., 2005; Sliter et al., 2011). Algumas condições psicológicas têm como consequência o próprio absentismo (Baba, Jamal, & Tourigny, 1998; Jacobsen et al., 1996; Kompier, Geurts, Gruendemann, Vink, & Smulders, 1998).

Dada a natureza debilitante do medo, é espectável que os alvos da incivilidade que o experienciam não sejam incivis diretamente contra o instigador (Bies, Tripp, & Kramer, 1997), ao invés disso são antecipadas eventuais repercussões, dá-se uma deslocação do medo para um outro alvo ou dá-se uma retirada do contexto da incivilidade, neste caso sob a forma de absentismo ou mesmo de *turnover* (Porath & Pearson, 2012). Neste sentido os trabalhadores com um estatuto mais baixo são mais propensos ao absentismo decorrente da incivilidade (Pearson & Porath, 2005), já a tristeza pode tanto decorrer de traumas como de experiências relacionadas com a incivilidade no local de trabalho (Porath & Pearson, 2012).

3.1.4 A Incivilidade dos supervisores

A vigilância direta promove o stresse nos trabalhadores (Callaghan & Thompson, 2002; Knights & McCabe, 1998). Alguma literatura sobre agressão psicológica no trabalho

mostrou consistentemente uma relação entre uma vasta gama de comportamentos, tais como o assédio moral, o abuso verbal, psicologicamente lesivos, já tiveram como consequência a redução da satisfação com o trabalho, relações com a supervisão ou com os colegas (Donovan, Drasgow, & Munson, 1998; Einarsen & Raknes, 1997), no comportamento de cidadania organizacional (Betancourt & Brown, 1997; Moorman, 1991; Organ & Ryan, 1995) no compromisso organizacional (Barling & Phillips, 1993), levaram ao declínio da justiça distributiva (Moorman, 1991), ao aumento do comportamento de retaliação organizacional e de agressão (Bies & Tripp, 1996; Greenberg, 1990; Folger & Skarlicki, 1998; Skarlicki & Folger, 1997), ou mesmo ao aumento do absentismo (Barling & Phillips, 1993; Dittrich & Carrell, 1979). Independentemente do modelo JD-R, a liderança disfuncional foi associada ao stresse, aos baixos níveis de saúde e ao absentismo por motivos de doença dos trabalhadores (Westerlund et al., 2010).

Na investigação de Lim, Cortina, e Magley (2008) a incivilidade do supervisor teve um efeito negativo na saúde mental, foi igualmente referido que esta forma de incivilidade é, em termos gerais, aceite por algumas organizações em particular no que concerne à não aplicação de sanções. Investigações anteriores referiram que, comparativamente com o apoio que proveio dos colegas ou de outras fontes de ajuda, o que teve origem na supervisão foi o mais efetivo na redução do stresse (Frese, 1999; Lim, 2005). Lim et al. (2008) mostraram consistentemente que o efeito da supervisão, colegas de trabalho, insatisfação com o trabalho, quando mediadas pela incivilidade, levaram tanto a intensões de *turnover* como a problemas de saúde física e mental.

Através da teoria da avaliação postula-se que as emoções negativas sejam evocadas em situações avaliadas como desagradáveis, onde predominam objetivos pouco tangíveis, a injustiça é atribuída terceiros, deste modo a culpa é atribuída externamente (Porath & Pearson, 2012). A exposição à incivilidade conduz ao medo à raiva e à tristeza (Porath et al., 2010). A experiência de incivilidade é suscetível de ser considerada como inerentemente desagradável e incongruente com os objetivos do trabalhador que passam por, trabalhar de uma forma produtiva, manter boas relações com os colegas e ao mesmo tempo sentir-se satisfeito com o trabalho e com a organização (Porath & Pearson, 2012). O abuso verbal que surge entre os membros da organização pode ter diferentes objetivos para os vários membros, do ponto de vista relacional pode surgir como uma demonstração de poder (LeBlanc & Barling, 2005), do ponto de vista emocional pode surgir num sentido de libertação de raiva ou de stresse, já numa perspetiva instrumental pode surgir como forma de motivar os funcionários com vista à obtenção de recompensas (LeBlanc & Barling, 2005). Ainda que na

prática os supervisores que recorrem ao abuso verbal sejam pior classificados, pelos seus subordinados, do que aqueles que não o fazem (Lewis, 2000).

No contexto dos grupos de trabalho, a supervisão abusiva, que inclui a desonestidade, intimidação e as ameaças, foi associada a baixos níveis de cidadania organizacional (Gregory, Osmonbekov, Gregory, Albritton, & Carr, 2013) já a liderança passiva pode dar origem à incivildade perpetrada pelos empregados (Harold & Holtz, 2014).

No contexto dos CC, o ambiente ruidoso, a constante monitorização (Ferreira & Saldiva, 2002), a pressão para manter os níveis de serviço (Batt, 2002; Ferreira & Saldiva, 2002) e o alcance das metas de produtividade constituem as principais exigências do trabalho (Batt, 2002) já o lidar com a incivildade pode aumentá-las significativamente (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

3.1.5 A incivildade dos Clientes

As tarefas contraditórias interferem na capacidade de gestão de prioridades e chegam a impedir que haja um envolvimento total com o trabalho (Leiter & Maslach, 1999).

As pessoas que são expostas à incivildade cliente, no mínimo, sentem angústia, tristeza, rejeição, hostilidade e irracionalidade (Liu, Prati, Perrewé, & Ferris, 2008) e a tendência será o recurso a mecanismos de defesa para a proteção dos recursos pessoais (Han, Bonn, & Cho, 2016). A exposição à incivildade do cliente pode aumentar a perceção das exigências do trabalho e deste modo reduzir a capacidade para interagir com o mesmo (van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). Numa investigação pioneira, verificou-se que o controlo sobre o trabalho atenuou o efeito da incivildade difundida através dos meios informáticos (Park, Fritz, & Jex, 2015). A incivildade dos clientes é a experiência mais comum de maus tratos no trabalho (Slitter et al., 2011), pode influenciar as atitudes e os comportamentos dos funcionários (Grandey et al., 2004; Rupp & Spencer, 2006), tem implicações na perceção da justiça organizacional e um impacto no esforço dos CSR no que concerne à adesão a regras de exibição de emoções organizacionalmente desejáveis (Rupp & Spencer, 2006). O abuso dos clientes, as horas extraordinárias não renumeradas e o facto de se ter de atender de uma forma consecutiva e interrupta vários clientes, teve um efeito negativo na satisfação com o trabalho (Delp, Wallace, Geiger-Brown, & Muntaner, 2010) e esta foi negativamente correlacionada com o absentismo (Hackett & Guion, 1985; Hackett, 1989). O impacto do comportamento disfuncional do cliente supera o incentivo que o funcionário recebe pelo seu trabalho (Vermunt & Steensma, 2001) conduz ao *burnout* (Ben-Zur & Yagil, 2005), absentismo (Grandey et al., 2004) e ao *turnover* (Yagil, 2008). O absentismo em CC explica-se em grande medida como resposta à constante desvalorização e

humilhação a que os CSR são submetidos (Grandey et al., 2004). Os CSR lidam em média com sete chamadas disfuncionais por dia (Grandey et al., 2004), só no Reino Unido um em cada dez CSR afirmou ser verbalmente abusado pelo cliente (Daunt & Harris, 2012). O poder desigual entre o cliente e o funcionário torna o último vulnerável ao comportamento disfuncional do primeiro (Grandey et al., 2004). Além disso, a crença na soberania do cliente leva as empresas a ignorar o dano infligido nos CSR, além de que exigem a sua cortesia ainda que perante a incivilidade do primeiro (Yagil, 2008). Nalgumas empresas os CSR foram proibidos de terminar uma chamada, independentemente do comportamento do cliente (van Jaarsveld et al., 2010).

Sliter et al. (2011) examinaram, no setor bancário, o efeito de uma combinação de duas formas de incivilidade em comportamentos objetivos ao nível do desempenho nas vendas e no absentismo (e.g., faltas e atrasos) e concluíram que tanto a incivilidade dos colegas como a que provém dos clientes tiveram impacto no decréscimo das vendas e no aumento do absentismo. Alguns autores sugeriram que o aumento da incivilidade do cliente tem duas causas sociais (Sliter, Jex, Wolford, & Melnerney, 2010). Uma inscreve-se no conceito de que o cliente tem sempre razão, o que cria um desequilíbrio no contacto entre as partes, a outra relaciona-se com o contexto das culturas individualistas onde em situações sociais grande parte das vezes as pessoas mostram pouca consideração pelos outros (Sliter et al., 2010). Outros autores consideraram que a incivilidade do cliente pode resultar de uma falha no serviço, esta pode ser considerada como um ato de traição, com consequências para intensidade das retaliações (Gregoire & Fisher, 2006). O simples facto de um cliente contactar com um funcionário incivil pode leva-lo a generalizar e a ser incivil para outros funcionários (Porath, MacInnis, & Folkes, 2010). Alguns estudos correlacionaram positivamente a exaustão emocional com a incivilidade dos clientes (Dormann & Zapf, 2004; Jex et al., 2008, March; Von Dierendrock & Mevisson, 2002). Tendo em vista a redução do stresse nos CSR, tanto a gestão como os supervisores podem disponibilizar recursos (Vermunt & Steensma, 2001, 2005), que permitam lidar com o cliente disfuncional, entre os quais encontra-se o apoio social (Gong, Yi, & Choi, 2014).

3.2 O *Burnout*

3.2.1 A Origem Histórica

Quando o conceito de *burnout* foi introduzido no contexto científico, foi descrito enquanto condição psicológica atribuída a profissões como, enfermeiro, assistente social ou professor (Freudenberger, 1974).

3.2.2 Definição

Atualmente o *burnout* é um risco ocupacional associado a uma série de custos, tanto individuais como organizacionais, que correspondem respetivamente à doença e ao absentismo (Darr & Johns, 2008; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). O *burnout* define-se como uma síndrome psicológica, envolve a exaustão emocional (e.g., componente energética), o cinismo (e.g., componente motivacional) e a ineficácia profissional, experienciada como resposta a fontes de stress inerentes ao local de trabalho (Maslach, 1993, 1998; Schaufeli & Taris, 2005).

A exaustão emocional implica um esgotamento dos recursos emocionais (Maslach, 1993). O cinismo corresponde a uma resposta individual e indiferente ao trabalho em geral (Schaufeli & Taris, 2005). A falta de eficácia profissional surge mais claramente pela falta de recursos relevantes, a exaustão emocional e o cinismo emergem da presença tanto da sobrecarga de trabalho como dos conflitos sociais (Leiter & Maslach, 2004). Atualmente o *burnout* é entendido como uma doença mental (e.g., CID-10) ainda que até 1997 não tenha sido compreendido enquanto causa legítima para a ausência do trabalho (Socialstyrelsen, 1997).

3.2.3 Sinais e Sintomas

Os sintomas do *burnout* incluem a ansiedade, dores de cabeça, insónia, agitação, resignação, são normalmente acompanhados de sintomas físicos tais como, uma maior sensibilidade à dor, maior suscetibilidade a infeções, problemas de estômago, cardíacos e vasculares (Perski, 2000). Alguns dos sinais e sintomas que resultaram na baixa por motivos de doença envolveram a ansiedade, doença física, acompanhados por crises de vida, além disso estes aspetos foram atribuídos, ao baixo salário, à combinação da alta responsabilidade com a baixa capacidade de decisão, a poucas oportunidades de progressão na carreira, a uma gestão burocrática ou deficitária e à falta de apoio (Freudenberger, 1974).

3.2.4 O *Continuum* entre o Envolvimento com o Trabalho e o *Burnout*

Maslach e Leiter (2008) conceptualizaram a relação entre a pessoa e o trabalho num *continuum* que contempla dois polos quer seja o que se refere à experiência de *burnout* como, num lado oposto, o envolvimento profissional. O modelo incorpora a incongruência entre a pessoa e o trabalho como resultado da falta de adaptação ou desajuste das necessidades ou expectativas face ao trabalho propriamente dito ou mesmo às características da própria organização (Maslach & Leiter, 2008). Um ajuste fraco subjetivamente experimentado ou a incongruência num ou em mais aspetos da vida profissional, pode operar como um stressor e assim ameaçar o bem-estar dos funcionários (Maslach & Leiter, 2008). O modelo propõe que,

um desajuste crescente com características relevantes do trabalho aumenta a probabilidade de se sofrer de sintomas de *burnout* (Leiter & Maslach, 1999).

3.2.5 Características Individuais

Apesar do *burnout* ser entendido como uma das causas para o absentismo, na realidade teve um baixo efeito neste particular, ainda assim a exaustão emocional, num primeiro plano, logo seguida pelo cinismo, acabaram por ser os melhores preditores (Schaufeli & Enzmann, 1998). Em média 2% da variância explicada foi compartilhada com os registos de absentismo e as relações com baixos níveis de eficácia profissional, ainda que marginais, foram significativas (Schaufeli & Enzmann, 1998). É importante distinguir as autoavaliações de desempenho das medidas objetivas ou classificações de desempenho atribuídas por terceiros (e.g., colegas de trabalho ou supervisores) dado que as primeiras tiveram apenas uma fraca correlação com o *burnout*, ou seja, cerca de 5% da variância foi partilhada pelas três dimensões e menos de 1% em relação às segundas medidas (Parker & Kulik, 1995).

Apesar da associação das expectativas irrealistas ao *burnout* não ser assim tão inequívoca, e aqui abordamos as atitudes das pessoas, provavelmente porque foram identificadas com diferentes conceitos como a onipotência, crenças irracionais, idealismo, expectativas não satisfeitas, desilusão, nem sempre se referem à eficácia pessoal ou mesmo à própria organização (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Do ponto de vista afetivo o *burnout* foi associado à redução da empatia, expressão emocional, e ao aumento da irritabilidade (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Do ponto de vista comportamental, e face ao cliente, o *burnout* foi associado à indiferença, agressividade, ao abuso verbal (Schaufeli & Enzmann, 1998). Face aos colegas, levou ao isolamento e em termos gerais a conflitos interpessoais, maritais e familiares (Schaufeli & Enzmann, 1998).

De uma perspetiva motivacional conduziu ao desânimo, ao desinteresse, já em relação ao cliente pode resultar na utilização do mesmo para interesses pessoais (Schaufeli & Enzmann, 1998).

3.2.6 O Deficit Cognitivo

Da perspetiva cognitiva, e face ao cliente, o *burnout* foi associado à desumanização, negativismo, redução da empatia, tendência para a criação de estereótipos (e.g., por vezes depreciativos), em termos gerais, à culpabilização, grandiosidade, suspeição, paranoia e projeção (Schaufeli & Enzmann, 1998). Numa investigação verificou-se que a exaustão emocional teve impacto nas funções executivas e na memória de trabalho, os altos níveis de

exaustão emocional foram associados a mais erros e tempos de reação mais longos (Diestel, Cosmar, & Schmidt, 2013). O *burnout* pode levar a um déficit cognitivo permanente (Oosterholt, van der Linden, Maes, Verbraak, & Kompier, 2012), com implicações ao nível da memória, concentração e da atenção (Cordes & Dougherty, 1993).

3.2.7 O *Burnout* e a Incivilidade

Pela falta de recursos cognitivos os funcionários, que estão emocionalmente exaustos, são suscetíveis de ser incivis para com os clientes (Baumeister, 2001).

Embora os estudos iniciais tenham sugerido que as interações entre o cliente e o funcionário não tenham sido relacionadas com o *burnout* (Schaufeli & Enzmann, 1998), mais recentemente verificou-se que a agressão de clientes é mais provável de ocorrer do que a agressão entre colegas de trabalho (LeBlanc & Kelloway, 2002). Essas interações podem ter efeitos adversos sobre os funcionários (Brotheridge & Grandey, 2002), em particular, os maus-tratos ao cliente têm sido associados ao *burnout* (Dorman & Zapf, 2004), exaustão emocional (Harris & Reynolds, 2003), e ao absentismo (Grandey et al., 2004).

O *burnout* espalha-se pelo ambiente de trabalho, desta perspectiva, perante a presença do crescente cinismo, pode enfraquecer as relações interpessoais (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). No caso da fonte de stresse partir dos gestores, pode afetar negativamente a percepção da segurança psicológica e dos níveis de civilidade percebida no trabalho pelos subordinados (Hernandez, Luthanen, Ramsel, & Osatuke, 2015). Numa meta-análise com mais de 100,000 trabalhadores, distribuídos por 2500 unidades de negócio, verificou-se que a má gestão de pessoas esteve na origem da propensão à procura de outro emprego (Buckingham & Coffman, 1999).

O frequente contacto com clientes e colegas de trabalho foi associado à exaustão emocional dos prestadores de cuidados (Leiter & Maslach, 1986; Maslach & Jackson, 1982).

No contexto de CC as tarefas laborais que envolvem o contacto com clientes e a elevada frequência dessas interações pode ser acompanhada de altos níveis de exaustão emocional (Grandey et al., 2004).

3.2.8 O Impacto do *Burnout* na Saúde

Alguma investigação que incidiu sobre dificuldades gerais da vida apoiou empiricamente a afirmação de que o stresse cotidiano é o melhor preditor para resultados negativos de saúde, baixo desempenho no trabalho e para o absentismo (Ivancevich, 1986).

Entre as dificuldades gerais da vida encontra-se o ambiente social, nomeadamente os problemas de relacionamento com colegas de trabalho ou com os clientes (Sliter et al., 2010).

Similarmente foram encontrados alguns problemas de saúde associados ao stresse, como as doenças cardiovasculares, enxaquecas e úlceras que tiveram como consequência o decréscimo da produtividade (Adams, 1998), revindicação de indemnizações por incapacidade (Gebhardt & Crump, 1990), absentismo, *turnover* ou reforma antecipada (Gebhardt & Crump, 1990; Hanisch & Hulin, 1990; Kim & Feldman, 1998, Tucker, Aldana, & Friedman, 1990).

3.3. As Áreas da Vida Profissional

3.3.1. Definição

Independentemente do contexto, em várias investigações que correlacionam o stresse no trabalho e o *burnout*, foram encontrados seis domínios chave como a carga de trabalho, recompensa, comunidade, justiça, o controlo e os valores (Leiter & Maslach, 1999, citados por Leiter & Maslach, 2004). As duas primeiras áreas foram referidas no modelo JD-R (*Demands control- resources*) de stresse no trabalho (Karasek & Theorell, 1990, citados por Leiter & Maslach, 2004), o controlo envolve a capacidade do trabalhador contribuir para as decisões sobre o seu próprio trabalho, a recompensa diz respeito ao papel do reforço enquanto modelador comportamental, a comunidade envolve todo o trabalho de apoio social ou mesmo os conflitos interpessoais a justiça tem um significado ao nível da equidade ou da justiça social, já através dos valores é possível aferir aspetos cognitivos e emocionais respeitantes às expectativas e aos objetivos face ao trabalho (Leiter & Maslach, 2004).

3.3.2 A área da justiça

A justiça tem por base a teoria da equidade que postula que as perceções de equidade ou desigualdade baseiam-se no equilíbrio entre *inputs* (e.g., tempo, esforço, especialização) e *outputs* (e.g., recompensas e reconhecimento) (Walster, Berscheid, & Walster, 1973). A perceção individual de uma relação equitativa depende da avaliação do valor e da relevância das partes, além disso, a avaliação de *inputs* (custos) e *outputs* (ganhos) pode diferir de pessoa para pessoa (Walster et al., 1973). A IV proposição de Walster et al. (1973) refere que a experiencição da relação desigual conduz a que o alívio da inadaptção ao stresse (e.g., *distress*) resulte do restauro da equidade real ou da equidade psicológica necessária para a relação com os outros. O restauro da equidade psicológica pode resultar de uma distorção da perceção da realidade como forma de se justificar uma relação desigual (Austin & Walster, 1974). Dentro deste pressuposto a pessoa pode justificar a si própria, ou mesmo a terceiros, que ainda que uma determinada relação pudesse ser inicialmente sentida como injusta, afinal e paradoxalmente, poder-se-á suceder uma mudança do significado da experiência e a mesma relação até poderá passar a parecer justa (Austin & Walster, 1974). Neste sentido as vítimas

tendem a justificar subjetivamente a sua própria exploração e os exploradores tendem a racionalizar as suas ações (Austin & Walster, 1974). Quando os trabalhadores valorizam a justiça este facto surge como um bom indicador para a sua permanência, a longo prazo, no seio da organização, ainda que possa acontecer em tempos difíceis (Leiter & Maslach, 2004).

3.3.3 O Controlo e a Recompensa

A abordagem teórica ao ERI (*Effort-reward imbalance*) é focada na noção de reciprocidade social, um princípio fundamental do comportamento interpessoal bem como da troca social (Siegrist, 2012). O modelo ERI inclui inúmeras experiências laborais indutoras de stresse entre estas, a insatisfação com o salário, impossibilidade de promoção, ou mesmo a instabilidade no trabalho (Griep, Rotenberg, Chor, Toivanen, & Landbergis, 2010), implica a falta de reciprocidade entre elevado esforço e a baixa recompensa, suscetível de provocar emoções negativas em resposta ao stresse (Siegrist, 2012). As emoções positivas advêm de recompensas sociais adequadas promotoras da saúde e do bem-estar (Siegrist, 2012).

A reciprocidade social caracteriza-se por um investimento na cooperação com uma base normativa de que os esforços são equilibrados pelas recompensas e quando tal facto não ocorre desencadeiam-se fortes emoções negativas (Siegrist, 2012). No modelo do equilíbrio entre o esforço e a recompensa (ERI) postulou-se que a não reciprocidade, em termos de esforços elevados e de baixas recompensas recebidas, é suscetível de provocar respostas de stresse nos trabalhadores (Siegrist, 2012). O ajuste da pessoa ao ambiente de trabalho passa pela interação entre aspetos objetivos e subjetivos inerentes ao mesmo (Siegrist, 1996).

Existem dois tipos de incongruência que podem resultar desses componentes, quer seja o desajuste provocado pelas capacidades da pessoa e pelas exigências do trabalho, quer seja a experiência de incongruência entre as aspirações e os objetivos pessoais relativos ao trabalho bem como ao suporte que é fornecido pelo ambiente (French, Caplan, & Harrison, 1982; Siegrist, 1996). A avaliação que a pessoa faz dessa incongruência, como reação à tensão, desencadeia estratégias de *coping* e esta perspetiva está em conformidade com a teoria psicológica de stresse (Lazarus, 1991) que analisaremos mais adiante.

Parkes (1989) definiu o controlo no ambiente de trabalho a três níveis, quer seja em termos objetivos, ou em que medida o projeto de trabalho permite oportunidades para o controlo do mesmo, em termos subjetivos, ou seja, dependem de uma avaliação que reflete o julgamento da pessoa sobre em que medida uma situação no trabalho é passível de ser controlada, por fim, ao nível de uma crença no controlo em termos gerais, isto é, em que grau situações que são importantes são também elas controláveis. Apesar da definição anterior

algumas questões ficaram por explicar, como o grau de variação fisiológica que depende de estratégias pessoais para lidar com a limitação ao controlo (Siegrist, 1996).

Alguma investigação enfatizou, as mudanças no nível de aspiração, alterações no grau de envolvimento com o próprio trabalho, a redução da quantidade de esforço investido e o distanciamento cognitivo e emocional (Siegrist, 1996). A relação entre a limitação ao controlo, as condições de trabalho e as características pessoais influenciou a percepção e a procura de controlo enquanto necessidade inerente à condição humana (Siegrist, 1996). A necessidade de controlo emerge a partir de um padrão individual de *coping* no sentido de se fazer face às exigências do trabalho (Siegrist, 1996). Este conceito evoluiu a partir da característica de personalidade inerente ao comportamento do tipo A que abarca um grupo de pessoas que, com maior tendência para problemas cardiovasculares, normalmente tende a subestimar a sua percepção pessoal (Siegrist, 1996). Estas pessoas despendem esforços excessivos, procuram oportunidades ou a aprovação da experiência, sucesso e dominância, ainda que a necessidade de controlo, a longo prazo, possa precipitar estados de exaustão emocional e de degradação fisiológica (Appels & Mulder, 1989).

Do ponto de vista da saúde física o desequilíbrio no ERI já foi associado a problemas cardiovasculares, e à diabetes do tipo II (Aboa-Éboulé et al., 2011), da perspectiva da saúde mental foi relacionado com a depressão (Chen et al., 2011). Num estudo em que participaram professores, o desequilíbrio no ERI conduziu a problemas relacionados com o sistema imunitário (e.g., subpopulações dos linfócitos e produção de linfócitos de fator de necrose tumoral (TNF) $-\alpha$, interferão (e.g., *interferon*) (IFN) $-\gamma$, interleucina (i.e., IL -2, -4, -6 e -10) e a uma consequente vulnerabilidade ao stresse (Bellingrath, Rohleder, & Kudielka, 2010). Do ponto de vista do auto relato, o equilíbrio no ERI foi associado à saúde e ao bem-estar (van den Berg, Schuring, Avendano, Mackenbach, & Burdorf, 2010). O absentismo, tanto de curto como de longo prazo, já foi associado ao desequilíbrio no ERI ainda que o segundo, quando medido em frequência (i.e., o número de momentos de absentismo), tenha sido o mais associado a este fenómeno (Derycke, Vlerick, van de Ven, Rots, & Clays, 2012).

Isoladamente o ERI mostrou-se um bom modelo, para prever tanto o ACP (e.g., por motivos de saúde) como o ALP, já a combinação do modelo DSC (e.g., *Demand-Control-Support*) (Johnson & Hall, 1988, citados por Griep et al., 2010) com o ERI foi a que melhor previu o ACP (Griep et al., 2010). Peter e Siegrist (1997) observaram associações significativas entre a baixa recompensa e o absentismo por motivos de saúde. O afeto positivo foi associado a uma menor taxa de absentismo (Schmidt, 2002), o consenso na ética

do trabalho foi positivamente correlacionado com a coesão da equipa que, por sua vez foi associada a uma menor taxa de ACP (Sanders, 2004).

Existe um elo de ligação entre a autorregulação e funções como a autoestima ou a autoeficácia e a estrutura das oportunidades sociais (Siegrist, 1996). A disponibilidade de um estatuto profissional está associada à realização, recompensa, estima ou pertença a um grupo significativo ainda que esses efeitos benéficos, pelo menos em tese sobre a autorregulação emocional e motivacional, sejam contingentes a um pré-requisito básico de intercâmbio na vida social que envolve a reciprocidade (Siegrist, 1996). Essa reciprocidade é transmitida através do dinheiro, estima e estatuto ao nível do controlo sobre o trabalho (Siegrist, 1996).

A esmagadora maioria dos CSR têm um baixo nível de controlo sobre o seu trabalho (Holman, 2003b). Nos CC, recursos organizacionais tais como, a formação, o trabalho, a autonomia, a tecnologia, em paralelo com os recursos individuais como o compromisso com o trabalho, preveem perceções dos procedimentos, práticas e comportamentos que são partilhados, apoiados e recompensados pela organização, preveem igualmente o desempenho dos funcionários e a fidelização de clientes (Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

A falta de controlo tem impacto na vida profissional, ameaça funções de autorregulação, sentido de controlo, eficácia, autoestima, induz fortes emoções negativas e recorrentes como, o medo, a raiva ou a irritação (Siegrist, 1996). De acordo com as teorias sociológicas de *self* e de identidade (Mead, 1934; Schutz, 1962, 1964, citados por Siegrist, 1996), tais ameaças são suscetíveis de ocorrer se a continuidade dos papéis sociais for interrompida ou perdida. Sob estas circunstâncias, o controlo sobre as recompensas interpessoais básicas torna-se restrito, como consequência, a autoestima e o bem-estar emocional ficam comprometidos (Siegrist, 1996).

Na atividade profissional, uma ameaça à continuidade ocupacional é promotora de angústia emocional e aqui falamos claramente na ameaça de cessação do trabalho dentro do contexto da instabilidade no emprego (Siegrist, 1996). As condições relacionadas com a baixa recompensa e a baixa segurança na vida profissional também podem ser identificadas, a partir de alterações forçadas no trabalho, mobilidade descendente, falta de perspetivas de promoção ou inconsistência entre as habilitações literárias e o estatuto profissional (Siegrist, 1996). Em todas estas condições de baixo controlo de estatuto profissional em combinação com um alto esforço, acaba por ter um impacto negativo na reciprocidade (Siegrist, 1996).

Ter um trabalho exigente, mas instável, uma alta responsabilidade sem qualquer perspetiva de promoção, são alguns aspetos que aqui apresentam-se como exemplos claros de um trabalho stressante (Siegrist, 1996). Paralelamente, o grau de autonomia deve acompanhar

as exigências inerentes, o trabalhador de uma linha de montagem não tem, qualquer margem de manobra ou, controlo sobre o ritmo do seu trabalho (Karasek, 1979).

No que diz respeito à noção de controlo existem duas diferenças importantes entre os modelos ERI e JD-R, é provável que exista uma diferença entre custos de adaptação às duas condições de baixo controlo (Siegrist, 1996). Em primeiro lugar, do ponto de vista cognitivo parece menos dispendioso a adaptação a um alto grau de exigência nas tarefas do que a um baixo nível de estatuto ao nível do controlo, em segundo lugar, no contexto da economia global, a ênfase no estatuto do controlo reflete a importância crescente das carreiras de trabalho fragmentadas, a instabilidade no trabalho, a redundância ocupacional e a mobilidade forçada (Siegrist, 1996). Problemas de controlo podem ocorrer quando os trabalhadores têm uma autoridade insuficiente sobre o seu trabalho ou quando não conseguem moldar o seu sistema de valores aos que são aferidos através do ambiente laboral (Leiter & Maslach, 2004). Embora se tenha discutido a dimensão do estatuto do controlo detalhadamente, é evidente que os baixos salários, a falta de consideração pelos trabalhadores e o alto esforço sejam igualmente experiências angustiantes, além de que estas condições são suscetíveis de provocar sentimentos recorrentes de ameaça, raiva, depressão, desmoralização que por sua vez provocaram uma excitação autonómica sustentada (Siegrist, 1996). É neste sentido que se inscreve o conceito de necessidade de controlo, suscetível ao dispêndio e à mobilização de energia bem como ao envolvimento no trabalho, mesmo sob condições de um baixo ganho que se explicam através das características individuais de perceção atribuíveis à experiência gratificante do controlo que, em todo o caso não deixa de ser uma condição desafiadora (Siegrist, 1996). A avaliação dos custos requer a perceção e a avaliação dos esforços extrínsecos assim como dos esforços intrínsecos, é provável que possa haver adaptação às duas condições de baixo controlo, no entanto o desequilíbrio entre o esforço e a recompensa não é humanamente sustentável para que possa ser mantido durante um longo período de tempo (Siegrist, 1996). A teoria da expectativa do valor da motivação opera nas pessoas aspetos racionais no sentido do alcance do equilíbrio entre o consumo de energia e a experiência de recompensa (Schönpflug & Batmann, 1989). Esta expectativa de redução opera ao nível da minimização do esforço, é válida em muitos casos, mas não em todos dado que não considera constrangimentos sociais associados ao baixo estatuto de controlo (Siegrist, 1996).

No caso dos trabalhadores que não têm subordinados, as baixas expectativas de mudança de emprego que se possam dever a um contexto de desemprego, vão fazer com que as pessoas não ajam em conformidade com a teoria anterior, visto que não vão reduzir o

esforço mesmo perante salários baixos e tal situação parece tão óbvia quanto plausível face ao risco de despedimento ou mesmo à mobilidade descendente (Siegrist, 1996). Esta ideia pode também ser sustentada pelo argumento de John Stuart Mill (sd, citado por Siegrist, 1996) que desafiou a teoria da compensação de Adam Smith (sd, citado por Siegrist, 1996) ao referir que o que é realmente cansativo, dentro dos trabalhos que são repulsivos, é que ao invés de serem melhor renumerados do que outros são quase sempre pior renumerados porque são feitos por aqueles que não têm escolha.

A dimensão de controlo abrange a capacidade, percebida pela pessoa para influenciar as decisões relativas ao seu trabalho, envolve o exercício da autonomia pessoal no que concerne ao acesso aos recursos (e.g., o apoio social, recompensa) com vista à concretização das tarefas laborais (de Lange et al., 2003). A variável controlo tem um efeito preditor para uma relação com todas as restantes áreas, é central à capacidade dos funcionários influenciarem os processos que determinam a qualidade de vida no trabalho, foi proposta como ponto de partida para as áreas subsequentes (Leiter & Maslach, 2004).

Capítulo IV - A Autoeficácia

4.1 Definição

A autoeficácia foi entendida enquanto constructo que visa de avaliar diferentes níveis de autoconfiança, ainda que represente um conjunto preditor de variáveis (e.g., saúde, bem-estar, entre outros), é entendida enquanto sentimento de competência pessoal para enfrentar situações adversas (Schwarzer & Hallum, 2008). Envolve um estado ou traço motivacional (Gardner & Pierce, 1998). As expectativas de autoeficácia dos participantes podem afetar a tentativa de enfrentar uma nova situação em termos de resultados futuros (Salanova, Grau, & Martinez, 2006). Os baixos resultados de autoeficácia foram associados à depressão, ansiedade e baixa autoestima, já as maiores pontuações foram associadas, a índices cognitivos mais elevados (Araújo & Moura, 2011), à saúde e a uma maior realização pessoal e social (Scholz, Doña, Sud, & Schwarzer, 2002).

Mais recentemente, numa investigação onde a *General Self-Efficacy Scale* (GSE) (Schwarzer & Jerusalem, 1995) serviu de mediadora entre os traços de personalidade e o stresse percebido, verificaram-se inicialmente associações na extroversão, particularmente negativas na conscienciosidade, afabilidade e abertura, a última inicialmente não foi significativa, já na primeira verificou-se desde logo uma associação positiva (Ebstrup, Eplov, Pisinger, & Jørgensen, 2011). Com a inclusão da GSE a afabilidade e a abertura passaram a ter um efeito positivo e significativo (Ebstrup et al., 2011). Os resultados indicaram que GSE é uma escala a considerar na ligação entre a personalidade e o stresse percebido (Ebstrup et al., 2011).

4.2 O Contexto Organizacional

Do ponto de vista organizacional a autoeficácia, influencia o grau de desafio e o compromisso face aos objetivos pessoais, quando encontrada em baixo nível nos trabalhadores pode ser reveladora de objetivos pessoais menos elevados e vice-versa (Bandura, 1982). A autoeficácia influencia também o grau de persistência com que as pessoas tentam tarefas novas e difíceis, as que apresentam níveis mais elevados da mesma, dado os níveis de confiança, investem mais tempo em tarefas árduas (Bandura, 1982).

Boyer et al. (2000) encontraram efeitos negativos de autoeficácia no desempenho, em apenas 5.5% dos estudos. Já através de uma meta-análise, Stajkovic e Lee (2001) encontraram efeitos negativos da autoeficácia no desempenho em apenas 6.8% dos estudos.

A autoeficácia avalia também o grau de resiliência face a situações adversas é um indicador de resposta face à deceção e avalia também a resposta a mudanças e a novos desafios no trabalho (Bandura, 1982). Num estudo na Alemanha Ocidental, através de uma

amostra de refugiados, verificou-se que os que mais pontuaram em termos de autoeficácia, nos dois anos que se seguiram, foram mais propensos a conseguir emprego, apresentar melhores índices de saúde e de adaptação social mesmo após uma situação de stresse (Schwarzer, Hahn, & Jerusalem, 1993).

As pessoas que apresentam baixos níveis de autoeficácia facilmente convencem-se da inutilidade do seu esforço quando se deparam com obstáculos institucionais, enquanto os que apresentam níveis elevados tendem a superá-los (Bandura, 2012).

Stajkovic e Bandura (2010) testaram 26 modelos que compreenderam vários conjuntos de variáveis, em todos eles, independentemente do desempenho passado, a autoeficácia foi positivamente relacionada ao desempenho subsequente. As pessoas com níveis mais elevados de autoeficácia são mais propensas de ser mais conscientes face aos seus compromissos, mais abertas a novas experiências, a apresentar menores índices de perturbação por fatores de stresse e, dependendo dos seus próprios valores, mais extrovertidas e pró-sociais nas relações interpessoais (Bandura, 2012).

Conger e Kanungo (1988) encontraram quatro categorias que contribuem para a redução ao nível das crenças de autoeficácia por parte dos funcionários. Dentro dos fatores organizacionais encontram-se as significativas alterações ou transições organizacionais, dificuldades de início de carreira, a pressão da competição, um clima burocrático impessoal, comunicação pobre e os recursos organizacionais altamente centralizados (Conger & Kanungo, 1988). Dentro do estilo da supervisão encontra-se o autoritarismo, caracterizado pelo elevado controlo, o negativismo, com ênfase para as falhas, e a ausência de motivos para ações e consequências (Conger & Kanungo, 1988). No que concerne ao sistema de recompensas encontram-se as alocações de recompensa arbitrárias, o baixo valor dos prémios de incentivo, a ausência de recompensas baseadas em competência ou inovação (Conger & Kanungo, 1988). No contexto do modelo da função ou do projeto de trabalho poderão coexistir, a falta de clareza no papel, a falta de treino ou de apoio técnico, objetivos irrealistas, falta de autoridade ou o poder discricionário, a limitada participação em programas, encontros ou decisões com impacto no desempenho profissional, a baixa variedade de tarefas, a falta de recursos (i.e., necessários), de oportunidades (e.g., formação de redes), excessivas rotinas de trabalho ou de regras sobre o mesmo, poucas oportunidades de progressão na carreira, objetivos ou tarefas pouco tangíveis e o pouco contacto com a alta administração (Conger & Kanungo, 1988). Nas organizações, onde impera a burocracia, o excesso de regras e de procedimentos rígidos, existe uma tendência para uma distribuição desigual do poder, a privação do controlo sobre o trabalho leva à descrença na autoeficácia,

ao absentismo, atrasos, *social loafing* (e.g., melhor desempenho individual do que em grupo), aumento de queixas e de evitação dos conflitos sócio laborais (Kanungo & Mendonca, 2002).

Segundo Kanungo e Mendonca (2002), do ponto de vista motivacional, o *empowerment* refere-se a uma crença na autodeterminação (Deci, 1995 citado por Kanungo & Mendonca, 2002) ou a uma crença de autoeficácia (Bandura, 1986, 1997, citado por Kanungo & Mendonca, 2002), enquanto estratégias de *coping* para fazer face às exigências ambientais. Qualquer estratégia organizacional que vise qualquer uma destas crenças promove o *empowerment* e consequentemente a ausência da alienação (Kanungo & Mendonca, 2002).

4.3 A Autoeficácia Pré Intencional e a Autoeficácia Pós Intencional.

A autoeficácia amortece reações ao stresse, funciona como um facilitador, dos processos cognitivos, resulta num melhor desempenho na tomada de decisão e na realização de objetivos (Bandura, 1997; Schwarzer & Hallum, 2008). A literatura tem ignorado os fatores individuais para a neutralização do *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Através de um processo volitivo pós intencional, as pessoas definem metas e planeiam detalhes no que concerne ao investimento do seu próprio esforço (Schwarzer & Renner, 2000). As estratégias de *coping* permitem lidar com situações stressantes, são promotoras da saúde e do bem-estar (Karasek, 1998) e estas características já foram encontradas no contexto da autoeficácia pós intencional (Zhou, 2015). Entenda-se o *coping* enquanto processo transacional entre a pessoa e o ambiente, com ênfase para o processo e para os traços de personalidade (Lazarus & Folkman, 1984).

O modelo transacional postula que do ponto de vista cognitivo inicialmente a pessoa avalia o que pode ou não ser considerado como um stressor ambiental, é também influenciada pela motivação, por características individuais, objetivos e valores (Lazarus & Folkman, 1984). Para Lazarus e Folkman (1984) existem dois tipos de avaliação cognitiva, através da avaliação primária, no caso de melhorar o bem-estar, a transação pode ser considerada como que irrelevante, benigna ou positiva (Lazarus & Folkman, 1984). Pode também ser considerada como uma fonte de stresse e enquanto tal irá envolver diferentes tipos, ou seja, o dano ou a perda, a ameaça ou mesmo o desafio (Lazarus & Folkman, 1984). O dano ou a perda surgem como um ato consumado a este nível, a ameaça surge por antecipação e precede o dano ou a perda, já o desafio implica a perceção de ganhos no que respeita ao crescimento pessoal (Lazarus & Folkman, 1984). A avaliação secundária é feita em conformidade com as capacidades pessoais para lidar com uma situação, são seleccionadas estratégias de *coping* que advém da capacidade da pessoa eficazmente as utilizar (Lazarus &

Folkman, 1984). Os autores referiram ainda a reavaliação através da qual a pessoa altera avaliações anteriores, quer sejam as primárias ou as secundárias, com base em alterações individuais ou da própria situação indutora de stresse (Lazarus & Folkman, 1984). Deste ponto de vista a pessoa é parte interveniente no processo que avalia e interage com o ambiente não respondendo de uma forma passiva ao mesmo (Lazarus & Folkman, 1984).

O *coping* focado no problema passa por uma análise inicial da situação a que se segue um conjunto de alternativas para a resolver, tendo em conta os custos e os benefícios das mesmas, assim abarca dois tipos de estratégias, as que visam alterar o ambiente e as que incidem sobre a própria pessoa, de cariz motivacional ou cognitivo, capacitando-a de alterar a situação (Lazarus & Folkman, 1984). Numa investigação verificou-se que as pessoas que recorreram a estratégias de *coping*, que envolveram a resolução de problemas, foram menos propensas a faltar ao trabalho a longo prazo por motivos de doença (e.g., física ou psicológica), principalmente no que concerne ao absentismo medido em frequência (van Rhenen, Schaufeli, van Dijk, & Blonk, 2008). O *coping* focado nas emoções envolve igualmente dois tipos de estratégias, a primeira requer uma reavaliação cognitiva da situação que visa reduzir a ameaça, passa pela análise de situações anteriores e pelo foco em aspetos positivos mesmo perante uma situação de índole negativa, não se trata de alterar a situação mas sim o significado da mesma (Lazarus & Folkman, 1984). A segunda estratégia não envolve aspetos cognitivos refere-se a um evitamento temporário da situação indutora de stresse (e.g., férias), existe igualmente um foco nos aspetos positivos e o evitar dos aspetos negativos (Lazarus & Folkman, 1984). É muito frequente que ambas as estratégias, ou seja, focadas no problema ou nas emoções, sejam usadas concomitantemente (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986). Se um funcionário acreditar que pode resolver o seu problema através dos seus próprios recursos, prosseguirá com essa estratégia, se for além das suas capacidades recorrerá a uma estratégia focada nas emoções que implicará uma redução no envolvimento, distanciamento, evitação, ainda que com perspetivas otimistas (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998). Em culturas individualistas como a norte americana as estratégias de *coping* são mais comumente focadas no problema, já em culturas coletivistas, como a chinesa, o foco nas emoções é mais efetivo no que concerne à redução de tensões (Bhagat et al., 2010; Selmer, 2002). Sabe-se, através das teorias cognitivas do stresse, que mesmo os maus-tratos de baixa intensidade têm um impacto negativo tanto no bem-estar psicossomático (Lazarus & Folkman, 1984) como no desempenho laboral (Rosen, Chang, Djurdjevic, & Eatough, 2010). Os trabalhadores chineses tendencialmente mascaram o

pequeno conflito já o grande conflito não pode ocorrer perante a observação de terceiros (Liu, Li, Fan, & Nauta, 2015).

A autoeficácia percebida ajuda, na alteração de estratégias de *coping* que decorreram a partir de diversas influências ambientais, no amortecimento ao nível do stresse fisiológico percebido, na autorregulação do comportamento refratário (e.g., resistência à autoridade ou ao controlo imposto por terceiros), na resignação e desânimo resultante de falhas, nos efeitos debilitantes resultantes da necessidade de controlo, na ilusão da ineficácia, na realização de esforços e no aumento de realização intrínseca com vista ao crescimento profissional (Bandura, 1982). As pessoas evitam atividades que excedem as suas capacidades ao nível do *coping* e comprometem-se com aquelas que conseguem, de uma forma segura, gerir e realizar (Bandura, 1982).

A autoeficácia refere-se a uma intenção inicial para agir, ou ir ao encontro de um objetivo, tal facto inscreve-se a partir de três tipos de cognições, a perceção do risco, as expectativas de resultados e a autoeficácia percebida (Schwarzer & Renner, 2003). Numa segunda fase, e já depois dos objetivos estarem definidos, entra o fator motivação onde são planeados detalhes para agir quer seja no investimento do esforço, persistência, na antecipação de eventuais falhas e na sua recuperação (Schwarzer & Renner, 2003).

Neste sentido estamos perante duas fases distintas, numa primeira fase surge a autoeficácia pré intencional ou a intenção de desencadear um comportamento, numa segunda fase a autoeficácia pós intencional que se refere a uma motivação para lidar com o comportamento real (Schwarzer & Renner, 2003). Analogamente ao contexto do trabalho, do ponto de vista da saúde e de acordo com esta teoria, a manutenção da mesma depende de três tipos de cognição, ou seja, uma crença de que a saúde pode estar em risco, uma crença de que uma mudança no comportamento pode mitigar esse risco e finalmente a crença de que se é capaz de exercer controlo sobre um comportamento de risco (Schwarzer & Renner, 2003). Da mesma forma os resultados das expectativas são encarados com alguma importância para a fase de motivação, dado que a pessoa analisa os prós e os contras e de certa forma as consequências de um comportamento, mas podem perder o seu poder preditivo após a tomada de uma decisão pessoal (Schwarzer & Renner, 2003). A perceção do risco antecede a fase motivacional (i.e., pós intencional) mas não se estende a esta (Schwarzer & Renner, 2003).

No contexto do estudo do stresse, o *coping* precede a excelência e o desempenho (Poczwadowski & Conroy, 2002). Quando uma pessoa se depara com uma situação stressante e ameaçadora vai em primeira instância recorrer a estratégias de *coping*, no sentido de lidar com a situação para que depois possa exercer o controlo sobre mesma ou, para poder

lidar com a mesma (Poczwadowski & Conroy, 2002), ainda que o stresse preceda temporariamente o *coping* (Lazarus & Folkman, 1984; Pearlin & Schooler, 1978; Seltzer, Greenberg, & Krauss, 1995). A relação entre o stresse, o *coping* e os resultados ao nível da saúde mental envolve um processo dinâmico visto que os últimos têm impacto na avaliação do stresse e na escolha das estratégias de *coping* (Lazarus & Folkman, 1984).

O sentimento de controlo pode resultar de aspetos cognitivos ou comportamentais (Lazarus, 1980). Algumas pessoas adotam comportamentos para modificar ou impedir eventos aversivos e através do controlo cognitivo acreditam que podem gerir ameaças ambientais, caso venham a ocorrer (Bandura, 1982). Estas duas formas de controlabilidade ocorrem porque a relação entre a eficácia real e a auto percepção do *coping* está longe de ser perfeita (Bandura, 1982). Na realidade existem muitas pessoas que, apesar da sua reconhecida competência, podem ficar atormentadas com um sentimento de ineficácia (Bandura, 1982). Pessoas muito menos competentes, ainda que perante ameaças iminentes, podem permanecer imperturbáveis o que se justifica tanto pelos altos níveis de auto confiança como por um vasto reportório de estratégias de *coping* (Bandura, 1982).

A autoconfiança pode encontrar-se numa fase específica, que se entende como um ciclo de autorregulação, ou seja, certas pessoas podem ter uma alta confiança para alcançar metas ambiciosas mas pouca confiança para manter comportamentos desejados (Schwarzer & Renner, 2003). Noutros casos, as pessoas podem ter uma alta confiança na recuperação de adversidades mas pouca para desencadear uma ação (Schwarzer & Renner, 2003). Deste modo, a autoeficácia é encarada sob o ponto de vista funcional em diferentes níveis e em diferentes pontos do tempo, que se inscrevem num processo de meta realização de autorregulação (Schwarzer & Renner, 2003). A ação da autoeficácia faz a diferença na sua fase pré intencional visto que as pessoas imaginam cenários de sucesso, antecipam potenciais resultados a partir de diversas estratégias e tomam a iniciativa de adotar um novo comportamento (Bagozzi & Edwards, 1998).

Quando alguns autores, num determinado contexto, recorreram a expressões como a autoeficácia, sentimento de controlo ou ilusão de controlo (Bandura, 1977; Langer, 1975, citados por Lazarus & Folkman, 1984), referiram-se a uma avaliação ao nível do *coping* (Lazarus & Folkman, 1984). O sentimento de controlo sobre a vida refere-se a uma disposição geral para o controlo, não só num contexto mas em vários (Lazarus & Folkman, 1984). Assim, uma crença no controlo pode referir-se a um determinado contexto ou em termos gerais a vários (Lazarus & Folkman, 1984). Quando a autoeficácia provém de um contexto mais específico dá-se uma avaliação cognitiva de situações anteriores, e quanto mais

restrições são colocadas ao controlo mais este vai depender de avaliações anteriores (Lazarus & Folkman, 1984). Neste sentido, as expectativas de controlo situacional referem-se a uma crença de que é possível controlar uma situação particular, que emane da relação da pessoa com o ambiente (Lazarus & Folkman, 1984). As expectativas de controlo situacional resultam de avaliações das exigências da situação, bem como de recursos pessoais, opções de adaptação e capacidade para implementar as estratégias de *coping* necessárias (Lazarus & Folkman, 1984). Distingue-se uma expectativa de eficácia, que é a convicção de que se pode desencadear com sucesso o comportamento necessário para um resultado, de uma expectativa de resultado, definida em termos de estimativa de que um determinado comportamento conduzirá a determinados resultados (Lazarus & Folkman, 1984). Bandura (1977) fez essa distinção porque as pessoas podem acreditar que um determinado curso da ação produzirá certos resultados, no entanto, na presença de dúvidas relativas à capacidade pessoal, o comportamento não será desencadeado. As expectativas de eficácia podem diferir em magnitude, generalidade e força (Lazarus & Folkman, 1984). A magnitude refere-se ao nível de dificuldade de uma tarefa específica, a generalidade ao grau em que uma experiência cria expectativas gerais e a força refere-se ao grau em que uma expectativa é extingüível através de uma experiência frágil (Lazarus & Folkman, 1984).

As pessoas temem e tendem a evitar situações ameaçadoras porque acreditam que excedem as suas capacidades de *coping* e deste modo envolvem-se apenas em atividades que consideram controláveis (Bandura, 1977). A menos que existam incentivos, as expectativas de eficácia vão influenciar a persistência para a superação de obstáculos ou experiências aversivas (Bandura, 1977). As expectativas de eficácia são parte de uma avaliação secundária que inclui opções alternativas ao nível das estratégias de *coping* a adotar face a uma determinada situação e essa avaliação influencia tanto as emoções como o *coping* (Lazarus & Folkman, 1984).

Tanto as expectativas do *coping* como dos incentivos, entram na avaliação total da situação, a relação entre estes dois fatores não é independente e determina tanto o *coping* como as emoções (Lazarus & Folkman, 1984). Esta interpretação está implícita no trabalho de Bandura e Adams (1977), Bandura, Adams, e Byer (1977) ou Bandura, Adams, Hardy, e Howells (1980), onde no contexto das fobias os autores mostraram consistentemente que o nível de excitação do medo varia com a eficácia de *coping* percebida. A ineficácia percebida deveu-se à antecipação do medo ao nível do desempenho, mas como a força da eficácia percebida aumentou, a excitação do medo diminuiu (Bandura & Adams, 1977; Bandura et al., 1977; Bandura et al., 1980). A manifestação do medo resulta de uma avaliação a um stressor

específico (Lazarus & Folkman, 1984). As mudanças no nível de medo indicam que há mudanças no modo de como a pessoa avalia a sua relação com o ambiente (Lazarus & Folkman, 1984). À medida que a expectativa de eficácia aumenta a pessoa considera-se detentora de recursos mais adequados para fazer face às exigências da situação, dá-se uma avaliação no sentido de um potencial controlo que irá ter impacto numa redução da ameaça (Lazarus & Folkman, 1984). Como consequência, dá-se uma redução do nível do medo e são instituídos comportamentos de *coping*, não por expectativas de eficácia mas sim, pelas expectativas de eficácia face ao ambiente (Lazarus & Folkman, 1984). Nas avaliações de controlo situacional, o objeto de controlo é geralmente complexo, frequentemente ambíguo, não envolve apenas um estímulo externo aversivo mas também um estado interno (Lazarus & Folkman, 1984). No contexto de um ambiente social constrangedor, o controlo pode ter consequências sociais negativas, uma pessoa com capacidade para exercer o controlo sobre uma situação aversiva pode comprometer as suas relações interpessoais (Lazarus & Folkman, 1984). A ilusão do controlo inscreve-se, nalguns casos, em ambientes competitivos, decorre de um esforço e uma motivação para dominar o ambiente (Lazarus & Folkman, 1984). A própria percepção distorcida do controlo pode reduzir a ameaça (Lazarus & Folkman, 1984).

Terminámos a primeira parte deste trabalho com uma breve descrição teórica das relações entre a autoeficácia, o *coping* e o controlo, na investigação que se segue iremos articular estes conceitos a outros que abordámos anteriormente.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo V- *Burnout*, Incivilidade e absentismo em Call Center

5.1. Pertinência da Investigação e Definição do Problema

Em Portugal trabalham entre 40,000 a 50,000 pessoas, o que faz com que o setor de atividade dos CC assegure alguma empregabilidade de parte da população ativa (APCC, 2015). Como o simples facto de se ser titular de uma licenciatura pode ser um preditor para a rotatividade (Holman, 2003b; Schuler, 2000), esta não seria tão facilmente explicável apenas através de determinantes inter ou intra organizacionais. O problema surgiu no sentido de percebermos até que ponto variáveis, individuais, sociais, inseridas no contexto laboral dos CC, foram preditivas, do *burnout* e como consequência indireta deste do absentismo.

5.2 Objetivos de Investigação

O objetivo geral desta investigação a envolveu a aferição de fatores individuais, intra ou inter organizacionais, para o *burnout* e para o absentismo, o que conduziu à formulação da seguinte pergunta de investigação:

Como se relacionam as variáveis latentes inerentes às áreas da vida profissional, incivilidade, autoeficácia ou burnout, qual o efeito direto deste sobre a incivilidade e desta sobre o absentismo auto relatado?

O objetivo específico envolveu a aferição de relações causais entre as variáveis controlo, recompensa, valores, entre estes e a exaustão emocional ou o cinismo. A incivilidade dos supervisores foi entendida enquanto variável exógena e identificámos o efeito desta nas variáveis latentes controlo, recompensa e exaustão emocional.

Quanto à incivilidade dos clientes, averiguámos o seu efeito sobre o controlo com o objetivo de introduzir alguma circularidade ou dinamismo no modelo. A incivilidade dos clientes foi igualmente inserida numa cadeia de relações causais entre a exaustão emocional e esta, encontrada enquanto preditor para o absentismo por motivos de saúde a curto prazo (i.e., variável dependente). Apurámos a influência da exaustão emocional na autoeficácia pós intencional, desta sobre a autoeficácia pré intencional encontrada no modelo enquanto preditiva da eficácia profissional (i.e., a segunda variável dependente do modelo) ainda que influenciada pela variável controlo.

5.3 Delineamento

Esta investigação, de desenho transversal, foi delineada dentro do paradigma pós-positivista e sob a égide do método quantitativo. O estudo transversal é realizado num dado momento, permite descrever características de uma população, aferir diferenças entre populações, já os resultados encontrados, ainda que de cariz descritivo, podem assinalar

relações de causalidade (Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2012). A causalidade instantânea, com influências mútuas e simultâneas entre variáveis, deverá depender tanto de um modelo filosófico (Strotz & Wold, 1960) como estatístico (Bentler & Freeman, 1983).

O Modelo de Equações Estruturais (MEE) requer um modelo conceptual, um diagrama de ligações, um sistema de equações de regressão que captam relações complexas e dinâmicas inseridas numa rede de variáveis observadas e não observadas (Bollen, 1989).

Na análise de regressão, existem variáveis independentes (VI) e dependentes (VD) mas no MEE estes conceitos são apenas relativos visto que uma VD numa equação do modelo pode tornar-se numa VI noutros componentes do sistema do MEE e é através desta inversão de papéis que é possível inferir relações causais (Bollen, 1989; Kowalski & Tu, 2007). As variáveis exógenas são invariavelmente independentes enquanto as endógenas assumem o papel de VD em pelo menos uma das equações (MacKinnon, 2008).

O MEE é representado por um diagrama de várias possíveis direções, o paradigma do padrão de regressão apenas conduz a uma relação entre causa e efeito (MacKinnon, 2008).

Para testar modelos de mediação mais complexos, o MEE permite alguma facilidade de interpretação e de estimativa, simplifica o processo de testes de mediação de hipóteses dado que foi parcialmente idealizado, numa única análise (MacKinnon, 2008). O MEE pode ser usado para estender um processo de mediação para múltiplas variáveis independentes, mediadoras ou mesmo para resultados (MacKinnon, 2008). Segundo Bollen e Pearl (2012) quando os mesmos dados são tratados através de análise de regressão ou do MEE são obtidos resultados completamente diferentes até porque também partem de suposições distintas, a primeira baseia-se numa relação estatística com base num valor esperado e condicional, a segunda implica uma relação funcional expressa através de um modelo conceptual, um diagrama direcional e equações matemáticas. No processo de mediação de hipóteses, as relações causais, a natureza simultânea dos efeitos diretos e indiretos e o duplo papel do mediador confere tanto uma causa para o resultado como um efeito da própria intervenção, neste sentido estas são expressas de uma forma mais confiável através de equações estruturais do que pela análise de regressão (Bollen & Pearl, 2012).

O MEE presta-se à análise de dados para um fim inferencial face à exigência de um padrão de relações *a priori* entre variáveis, o que contrasta com outros procedimentos de análise multivariada fundamentalmente de natureza descritiva (e.g., análise fatorial) o que torna praticamente impossível o teste de hipóteses (Byrne, 2010). Os procedimentos multivariados tradicionais não permitem avaliar ou corrigir erros de medição já através do

MEE é possível aferir estimativas explícitas destes parâmetros de variância do erro (Byrne, 2010). Na análise de regressão o erro desaparece nas variáveis explanatórias (e.g., VI) o que conduz a imprecisões que não acontecem no MEE (Byrne, 2010). Os métodos de análise multivariada contemplam exclusivamente as variáveis observadas, enquanto no MEE é possível incorporar variáveis não observadas (i.e., variáveis latentes) (Byrne, 2010).

Os modelos estruturais enfatizam a linearidade face a todas as relações entre variáveis, não só este pressuposto deve ser adequado às questões teóricas mas também empiricamente comprovado (Bentler & Chou, 1987).

Dado que a perfeição não existe no que concerne à adequação dos dados obtidos ao modelo de investigação a este deve ser adicionado, o diferencial entre estes, nomeadamente, o resíduo (e.g., dados = modelo + resíduo) (Byrne, 2010). Jöreskog (1993) distinguiu três cenários possíveis a que chamou confirmação, modelo alternativo e modelo gerador, no primeiro o investigador postula um modelo exclusivamente baseado na teoria e de seguida ajusta o mesmo aos dados obtidos. No segundo cenário, são testados novos modelos com base na teoria e no último, dá-se uma rejeição do modelo a que se segue um estudo exploratório (Jöreskog, 1993). Leiter e Maslach (2004) testaram transversalmente o modelo causal (e.g., através das variáveis das áreas da vida profissional e das dimensões do *burnout*), contrasta com uma abordagem que visa unicamente uma coerência global entre itens, à imagem de outros constructos (Bentler & Chou, 1987; Hayduk, 1987; Wan & Jaccard, 1996, citados por Maslach & Leiter, 2004), emanaram padrões consistentes e expressos através de equações estruturais (Maslach & Leiter, 2004). O MEE baseia-se numa teoria estatística derivada da distribuição de médias de amostras, assim como de covariâncias, e não na distribuição de variáveis de amostra padronizadas numa unidade de variância (Bentler & Chou, 1987). Para Bentler e Chou (1987) quando as variáveis respondem de forma diferente em diferentes grupos, pode ser necessário recorrer a um modelo estrutural de múltiplos grupos no sentido de analisar diferenças e semelhanças entre estes.

Algumas variáveis exógenas (e.g., idade, género, raça) são capazes de ser medidas em qualquer ponto do tempo e apenas adequadamente incorporadas num modelo, que as assume como sendo prévias face a outras variáveis, quando medidas em sequências causais (Baumrind, 1983). Outros autores vão mais longe ao assumirem que os modelos transversais quase sempre produzem resultados tendenciosos sobre os efeitos causais que se presumem operar (Gollob & Reichardt, 1987).

Os requisitos estatísticos para a construção de MEE implicam a independência das observações no sentido de garantir que as respostas de um participante não foram

influenciadas pelas de um outro, devem estar presentes distribuições idênticas, o processo que descreve a influência entre variáveis deve estar presente em cada caso, deste modo devem ser controlados tanto os subgrupos ou subpopulações como os *outliers*, deve igualmente ser tida em consideração uma amostragem aleatória simples (Bentler & Chou, 1987). A análise fatorial exploratória (AFE) é um método indutivo concebido para encontrar o número ideal de variáveis latentes (Mulaik, 1988). O número de correlações que são determinadas na análise representam a covariância entre as variáveis observadas (Mulaik, 1988). A interpretação dos fatores comuns é realizada através do padrão de coeficientes de fator (i.e, matriz de padrão no SPSS) (Mulaik, 1988). A AFE não testa qualquer tipo de hipótese, apenas limita-se a deixar que os dados revelem o têm a revelar (Mulaik, 1988).

Como a análise fatorial exploratória não produz geralmente soluções ideais, nem interpretações unívocas para os fatores, torna-se problemática face à justificação dos resultados (Mulaik, 1988). Quando as variáveis observadas são verdadeiramente funções não lineares de um conjunto de variáveis latentes, acrescidas às variáveis de erro, a análise das correlações entre estas variáveis pode produzir mais fatores latentes do que o número de variáveis independentes (Mulaik, 1988). Assim, a AFE pode resultar num conjunto de dados que não dependem apenas da experiência, nem de suposições prévias sobre a natureza das relações que se tentam extrair, para que seja uma técnica com vista à obtenção de conhecimento num determinado contexto depende de pressupostos corretos (Mulaik, 1988).

No entanto a AFE não fornece erros de suposição e como o modelo não pode ser rejeitado também não é possível justificar a sua utilização, nem o conhecimento produzido a partir do mesmo (Mulaik, 1988).

A análise fatorial confirmatória (AFC) parte de uma estrutura hipotética, visa testar hipóteses sobre uma determinada relação comum entre as variáveis de fator (Mulaik, 1988).

Para produzir uma AFC o investigador deverá assumir o isolamento de um conjunto de variáveis medidas, que representam um sistema fechado e homogêneo (Mulaik, 1988). A homogeneidade pode ser reivindicada se produzir argumentos de uma forma convincente de que em todas as unidades de observação existem as mesmas relações entre as variáveis independentes e dependentes do sistema (Mulaik, 1988). Alguns testes estatísticos indicam índices de ajuste parcimonioso que permitem ao investigador avaliar o modelo e o seu ajuste face aos dados disponíveis para o testar (Mulaik, 1988). A AFC foi talvez o primeiro de muitos métodos de confirmação na área da estatística multivariada, o aumento das técnicas de confirmação reflete uma mudança de paradigma que partiu das abordagens puramente indutivas para as abordagens de teste de hipóteses (Mulaik, 1988).

Figura 1 – Modelo de Investigação

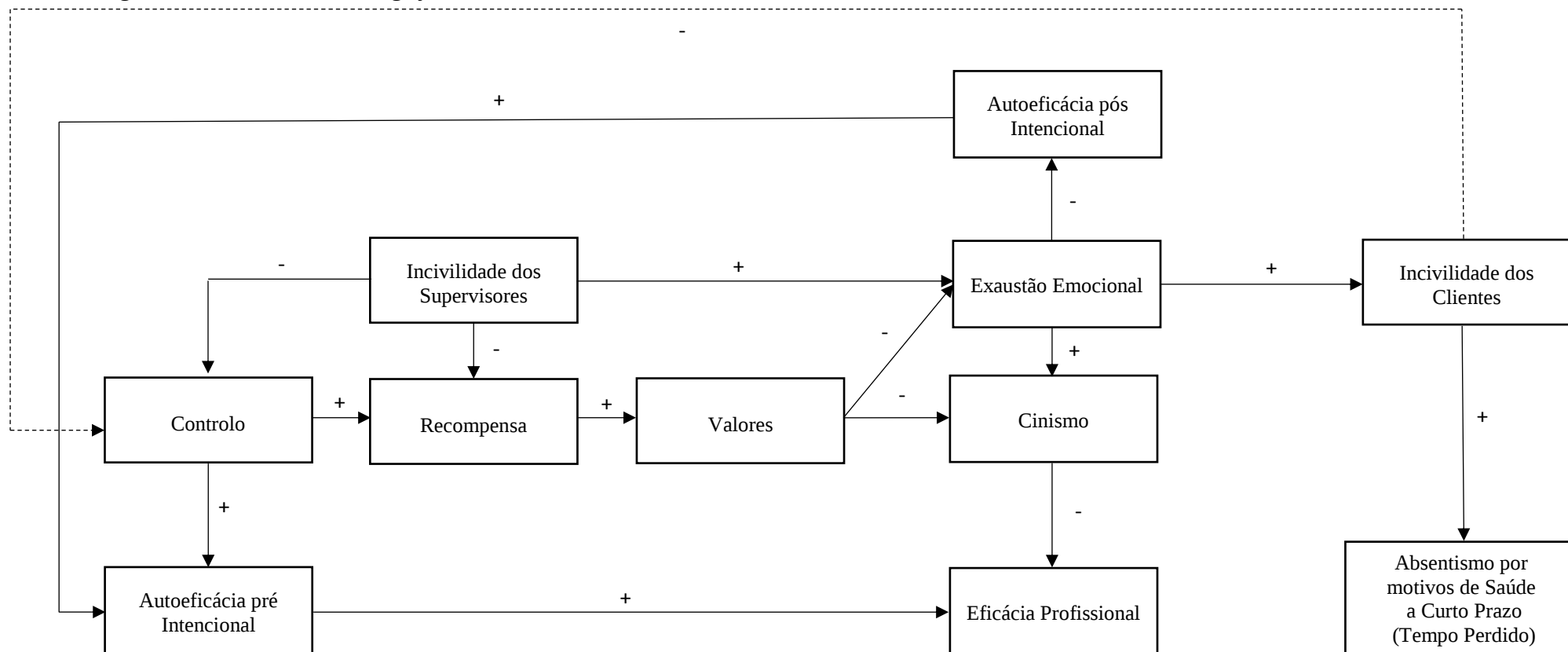


Figura 1. Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

5.4 Hipóteses

Hipótese 1

Pergunta 1: *Qual a relação entre as três dimensões do burnout?*

H1a: A exaustão emocional tem um efeito positivo sobre o cinismo.

H1b: O cinismo tem um efeito negativo sobre a eficácia profissional.

Hipótese 2

Pergunta 2: *Qual a relação entre três das áreas da vida profissional: controlo, recompensa, e valores?*

H2a: A variável controlo tem um efeito positivo na variável recompensa.

H2b: A variável recompensa tem um efeito positivo na variável valores.

Hipótese 3

Pergunta 3: *Qual a relação entre as áreas da vida profissional e as dimensões do burnout?*

H3a: A variável valores tem um efeito negativo na variável exaustão emocional.

H3b: A variável valores tem um efeito negativo na variável cinismo.

Hipótese 4

Pergunta 4: *Qual a relação entre a incivilidade e as áreas da vida profissional?*

H4a: A variável incivilidade dos supervisores tem um efeito negativo na variável recompensa.

H4b: A variável incivilidade dos supervisores tem um efeito negativo na variável controlo.

H4c: A incivilidade dos clientes tem um efeito negativo sobre a variável controlo.

Hipótese 5

Pergunta 5: *Qual a relação entre a incivilidade e a exaustão emocional?*

H5: A variável incivilidade dos supervisores tem um efeito positivo na variável exaustão emocional.

Hipótese 6

Pergunta 6: *Qual a relação entre as dimensões do burnout a incivilidade e o absentismo?*

H6a: A variável exaustão emocional tem um efeito positivo na variável incivilidade dos clientes.

H6b: A incivilidade dos clientes tem um efeito positivo no absentismo, a curto prazo, por motivos de saúde.

Hipótese 7

Pergunta 7: *Qual a relação entre as áreas da vida profissional e a autoeficácia?*

H7: A variável controlo tem um efeito positivo na variável autoeficácia pré intencional.

Pergunta 8: *Qual a relação entre as dimensões do burnout e a autoeficácia?*

H8a: A variável exaustão emocional tem um efeito negativo na variável autoeficácia pós intencional.

H8b: A variável autoeficácia pré intencional tem um efeito positivo na variável eficácia profissional.

Pergunta 9: *Qual a relação entre as duas dimensões da autoeficácia?*

H9: A autoeficácia pós intencional tem um efeito positivo na autoeficácia pré intencional

5.5 Método

5.5.1 Amostra

A amostra foi recolhida, por conveniência, na região da grande Lisboa contou com 203 participantes, dos quais 45.3% ($n = 92$) do género masculino e 54.7% ($n = 111$) do género feminino.

A média de idade situou-se nos 35.64 anos ($DP = 9.41$), variando entre um mínimo de 19 anos e um máximo de 68 anos, salienta-se que 1.5% ($n = 3$) não indicou a sua idade.

Relativamente ao estado civil, a maioria dos participantes (57.6%; $n = 117$) era solteiro, 22.2% ($n = 45$) casado, 10.3 % ($n = 21$) afirmou ter outro estado civil, 9.4% ($n = 19$) era divorciado ou separado, e 0.5% ($n = 1$) era viúvo.

Dentro das habilitações literárias ($n = 203$), constaram, 55.2% ($n = 112$) de participantes com o ensino secundário, 29.1% ($n = 59$) licenciado, 8.4% ($n = 17$) com grau de mestre, 6.4% ($n = 13$) com bacharelato e 0.9% ($n = 2$) com o segundo ciclo.

Da amostra constaram 7.5% de estudantes, 20.2% das pessoas tinham outro trabalho, 34.2% tinham outra profissão e 84.2% ($n = 170$) dos participantes tencionou trabalhar noutra profissão.

Dentro do cargo desempenhado na organização ($n = 202$), os respondentes distribuíram-se em, 82.3% ($n = 167$) de operadores de *call center* ou CSR, 11.3% ($n = 23$) supervisor, 4.9% ($n = 10$) gestor e 1% ($n = 2$) ACM (i.e., *Assistant Call Center Manager*); apenas um (0.5%) dos participantes não respondeu.

Quanto à carga horária diária e dentro dos participantes que responderam a este item ($n = 202$), a maioria (67.8%; $n = 137$) trabalhava diariamente durante oito horas, 13.9% ($n = 28$) por mais de oito horas, 7.4% ($n = 15$) dos participantes da amostra tinha um horário de sete horas, 6.9% ($n = 14$) de cinco horas e 3.5% ($n = 7$) de seis horas, 0.5% ($n = 1$) laborava

um mínimo de quatro horas; um (0.5%) dos participantes não indicou a sua carga horária diária.

Do total da amostra ($N = 203$), 15.3% ($n = 31$) dos participantes trabalhava por turnos, 93% ($n = 187$) das pessoas que responderam, passava em média 68.35% do tempo da jornada de trabalho ao telefone ($DP = 33.65$; $Mdn = 85$), salienta-se que 6.9% ($n = 14$) dos participantes não respondeu a esta questão.

De 99% ($n = 201$) de participantes que respondeu ao item referente ao tipo de vínculo organizacional, 25.9% ($n = 52$) tinha contrato a termo certo, 22.9% ($n = 44$) um contrato a termo incerto, 21.9% ($n = 44$) exercia a sua profissão em regime de trabalho temporário, 17.9% ($n = 36$) era efetivo e 12.4% ($n = 25$) foi subcontratado; dois participantes (1%) não confirmaram o tipo de vínculo que tinham com a organização.

Em relação aos prémios de desempenho, a maioria recebeu (67%; $n = 134$), 20% ($n = 40$) nunca teve essa oportunidade ($n = 40$), já para 13% não existiu qualquer possibilidade de os receber ($n = 26$); três participantes (1.5%) não responderam a esta pergunta.

Dentro dos 95.1% ($n = 193$) dos participantes que referiram o contexto do seu trabalho, 66.3% ($n = 128$) referiu o *outsourcing*, 25.9% ($n = 50$) *in-house* e 7.8% ($n = 15$) referiu trabalhar em nenhum dos anteriores ($n = 15$); 10 (4.9%) participantes não responderam a este item.

Quanto aos 99% ($n=201$) de participantes que referiram a sua função, em 36.8% ($n=74$) dos casos face ao telemarketing ou vendas (i.e., *outbound*), 15.4% ($n = 31$) ao nível do apoio técnico (e.g., resolução de problemas técnicos), 10.9% ($n = 22$) no apoio ao cliente (e.g., informações ou dúvidas), 9% ($n = 18$) noutras atividades, 8% ($n = 16$) a fazer *cross selling* (e.g., venda de bens ou serviços complementares), *upselling* (e.g., venda de outros bens ou serviços) ou vendas (i.e., *inbound*), 6% ($n = 12$) na banca telefónica ou em operações de ativos, 4.5% ($n = 9$) na gestão de pedidos e registo de produtos ou serviços, 4.5% ($n = 9$) na gestão de baixas e cancelamento de serviços, 3.9% ($n = 8$) em atividades de *backoffice*, 1% ($n = 2$) na recuperação de clientes. De 1% dos participantes não se obteve resposta ($n = 2$) e salienta-se ainda que a nomenclatura das funções foi adaptada a partir da APCC (2015).

Quanto aos 97% ($n = 197$) de participantes que referiram o sector de atividade onde desempenhavam a sua atividade laboral, fizeram-no em 28.4% ($n = 56$) das ocasiões na área dos seguros, 25.4% ($n = 50$) nas telecomunicações, 14.2% ($n = 28$) na prestação de serviços especializados em *contact center*, 13.7% ($n = 27$) na banca ou noutras instituições financeiras, 9.1% ($n = 18$) no sector do turismo, 2.5% ($n = 5$) dos casos em *utilities* (e.g.,

água, gás, eletricidade), 2.5% ($n = 5$) em outros sectores de atividade, 1.5% ($n = 3$) na informática ou tecnologia, 1.5% ($n = 3$) na área da saúde (i.e., pública ou privada), 0.5% ($n = 1$) nos correios ou distribuição expresso, 0.5% ($n = 1$) na assistência em viagem e seis (3%) participantes não responderam a esta pergunta. Salienta-se ainda que a nomenclatura dos sectores de atividade foi adaptada a partir da APCC (2015).

Quanto à dimensão da equipa, dos 200 (98.5%) participantes que responderam, 33.5% ($n = 67$) trabalhava numa equipa de 15 a 24 membros, 27% ($n = 54$) das ocasiões tinha mais de 24 membros, 17.5% ($n = 35$) entre 10 e 14 membros, 10.5% entre 5 e 9 membros e em 11.5% dos casos havia menos de cinco trabalhadores ($n = 23$), por fim, não se obteve qualquer resposta de três participantes (1.5%).

Figura 2

Tipo de Serviço

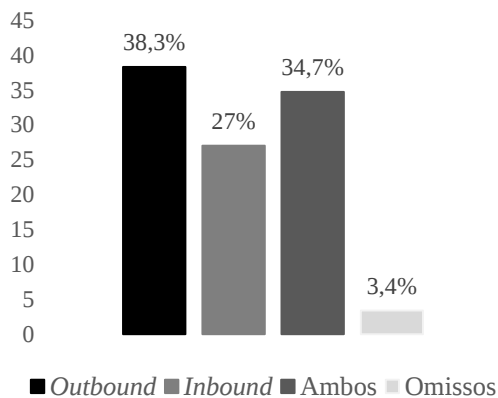


Figura 2. Responderam a esta questão 96.6% dos Participantes.

Para um maior esclarecimento acerca da caracterização da amostra, recomendamos a análise das tabelas inerentes ao anexo F.

5.5.2 Instrumentos

5.5.2.1 Areas of Worklife Survey (AWS). A escala AWS (Leiter & Maslach, 2011) visa aferir o grau de congruência entre a pessoa e seis áreas chave da vida profissional, ou seja, o controlo, carga de trabalho, recompensa, comunidade, justiça e valores (Maslach & Leiter, 1997). À medida que aumenta a incongruência com estas aumenta também a probabilidade de ocorrer o *burnout* (Leiter & Maslach, 2011). Esta escala foi construída a partir de uma série de investigações (Leiter & Harvie, 1998; Maslach & Leiter, 1997, citados por Leiter & Maslach, 2004) que mostraram consistentemente altas correlações entre áreas chave da vida profissional e as três dimensões do *burnout*, medidas pela *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS; Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996) que é aplicável a qualquer tipo de ocupação (Leiter & Maslach, 2004).

Composta por 28 itens, a AWS é avaliada através de uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo fortemente) a 5 (Concordo fortemente) e integra seis dimensões (Leiter & Maslach, 2011).

A dimensão da carga de trabalho é composta por cinco itens e é particularmente relevante enquanto preditor para o *burnout* (Leiter & Maslach, 2011), dado que quando as exigências do trabalho excedem o que se considera humanamente possível, a exaustão emocional surge como a consequência mais provável (Kouvonen, Toppinen-Tanner, Kivisto, Huuhtanen, & Kalimo, 2005; Leiter & Maslach, 2004).

A dimensão do controlo inclui quatro itens e incorpora a capacidade percebida do trabalhador para influenciar as decisões sobre o seu próprio trabalho, a autonomia ou o acesso a recursos em prol da sua atividade profissional (Leiter & Maslach, 2011), funciona igualmente como um amortecedor para as elevadas exigências do trabalho (de Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003).

A dimensão recompensa é composta por quatro itens e visa a capacidade do reforço moldar o comportamento, indica até que ponto a recompensa (monetária, social e intrínseca) é consistente com as expectativas da pessoa (Leiter & Maslach, 2011, 2004; Siegrist, 2012).

A dimensão da comunidade é composta por cinco itens e avalia a qualidade geral das interações sociais no trabalho (Leiter & Maslach, 2011). Na sua meta-análise Halbesleben (2006) identificou os conflitos interpessoais, o apoio social, a capacidade de trabalhar em equipa e o contexto social como determinantes para o *burnout*.

A dimensão da justiça inclui seis itens e indica em que medida as decisões e a alocação de recursos no trabalho são percebidas como justas e equitativas (Leiter & Maslach, 2011, 2004).

A dimensão dos valores é composta por quatro itens e visa determinar até que ponto é que os valores de cada trabalhador estão em sintonia com os que são postos em prática pela organização (Leiter & Maslach, 2011, 2004). A congruência do trabalhador com as dimensões anteriores (i.e., controlo, carga de trabalho, recompensa, comunidade e justiça) representa um indicador de sintonia com os valores da organização (Leiter & Maslach, 2011, 2004). Os 28 itens que compõe a AWS constam do Anexo C.

Dentro de uma amostra normativa ($N = 22,714$), a análise dos componentes principais das amostras provenientes de países anglo-saxónicos ($n = 11,929$), trouxe suporte empírico para uma estrutura de seis fatores (Leiter & Maslach, 2011).

A partir de uma amostra normativa, de entre a qual os participantes trabalhavam em vários setores de atividade e desempenhavam vários cargos (i.e., 8,339 trabalhadores de linha da frente, 997 supervisores, 983 gestores), avaliou-se o alfa de Cronbach de cada uma das dimensões da escala tendo o controlo ($\alpha = .83$) obtido o maior nível de confiabilidade, já da carga de trabalho ($\alpha = .67$) obteve o menor (Leiter & Maslach, 2011). Os valores ($\alpha = .73$), a recompensa ($\alpha = .78$), a justiça ($\alpha = .80$), e a comunidade ($\alpha = .80$) situaram-se em valores intermédios (Leiter & Maslach, 2011).

A validade da escala foi aferida através de uma correspondência entre os itens e os comentários escritos pelos participantes ($n = 1,443$) que trabalhavam em meio hospitalar (Leiter & Maslach, 2003 citados por Leiter & Maslach, 2011).

A escala AWS é um elemento chave no processo de *check-up* organizacional, desenhada também como ponto de partida para a intervenção (Maslach & Leiter, 2004).

Através desta escala, os estudos longitudinais fornecem um suporte adicional para investigações posteriores (Maslach & Leiter, 2004). A AWS demonstrou alguma estabilidade no tempo, ainda que a relação entre as três dimensões do *burnout* se tenha verificado em apenas uma de três medições (i.e., T1) não se verificou um desfasamento ao longo do tempo (i.e., T2 e T3) (Maslach & Leiter, 2004). Por exemplo, a relação entre a exaustão emocional e o cinismo manteve-se estável ao longo das três medições, no entanto a exaustão emocional verificada em T1 não foi um bom preditor para o cinismo que se verificou em medições posteriores (i.e., T2 e T3) o que sugere que o processo, através do qual uma dimensão do *burnout* se alinha com outra, ocorra relativamente rápido (Maslach & Leiter, 2004). O mais intrigante resulta no facto de algumas das áreas da vida profissional, como a carga de trabalho, justiça e valores, medidas em T1 verificaram-se como um bom preditor para o *burnout* em T2 e apenas a primeira para o mesmo em T3, o que sugere que o desfasamento do efeito das áreas da vida profissional no *burnout* seja um processo temporalmente mais

prolongado (Maslach & Leiter, 2004). A carga de trabalho manteve uma relação consistente com a exaustão emocional ao longo de um ano, o que é inconsistente com o facto de que as expectativas dos trabalhadores, pelo menos a este nível, possam ser concomitantemente de curto e de longo prazo (Maslach & Leiter, 2004). Algumas relações desfasadas, entre as áreas da vida profissional e o *burnout*, como por exemplo a passagem da justiça em T1 para o cinismo em T2 ou dos valores em T1 para a eficácia profissional em T2, sugerem a existência de condições transitórias dentro do próprio ambiente de trabalho (Maslach & Leiter, 2004).

Por exemplo, Leiter e Maslach (2004) concluíram a existência de padrões distintos entre variáveis de género dado que, comparativamente com os homens, as mulheres apresentaram maior exaustão emocional, menor eficácia profissional e uma maior incongruência com a carga de trabalho, controlo ou justiça e um maior grau de congruência com os valores. Com exceção da carga de trabalho e à medida que a idade avança, aumenta a congruência com todas as outras áreas da vida profissional (Leiter & Maslach, 2004). Os trabalhadores que trabalham a tempo inteiro pontuaram mais na eficácia profissional e no controlo, o que é consistente com o tempo de especialização e empenho, já as pontuações mais baixas na carga de trabalho demonstradas pelos trabalhadores temporários foram reveladoras de uma menor exigência e de compromisso para com a organização (Leiter & Maslach, 2004). Os trabalhadores de *part-time* obtiveram uma maior pontuação na área da justiça face aos seus congéneres que desempenhavam a sua atividade a tempo inteiro, estes resultados justificam-se através de problemas sistemáticos com a justiça organizacional e com a atribuição de recursos associados a fatores que fazem com que esta área apresente um menor nível normativo de congruência face às demais (Leiter & Maslach, 2004).

5.5.2.2 Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS). Na MBI-GS (Schaufeli et al., 1996) o *burnout* foi definido como uma crise na relação entre a pessoa e o seu trabalho e não necessariamente com outras pessoas (Maslach et al., 1996).

A escala mede, não necessariamente o serviço onde a pessoa se insere mas sim o trabalho em geral (Maslach et al., 1996).

Na MBI-GS a dimensão da exaustão emocional inclui cinco itens medidos através de uma escala de sete pontos, variando de 0 (nunca) a 6 (todos os dias), e surge com um significado genérico, ou seja, não se refere diretamente aos destinatários dos serviços (Maslach et al., 1996). A dimensão do cinismo, composta por cinco itens, refere-se a uma tentativa da pessoa afastar-se do trabalho em si, e não das relações no trabalho, como estratégia de *coping* para fazer face às elevadas exigências (Maslach et al., 1996). A dimensão da eficácia profissional inclui tanto aspetos sociais como não sociais, incide

diretamente sobre as expectativas do trabalho (por exemplo, Bandura, 1997 citado por Maslach et al., 1996) (e.g., *No meu trabalho, tenho confiança na minha capacidade de “fazer as coisas acontecer”*), mas também tem um foco no presente e no passado como forma de avaliar a eficácia profissional continuada no trabalho (Maslach et al., 1996).

A confiabilidade da escala, foi avaliada numa amostra de participantes norte-americanos ($n = 3,727$), refletiu-se através dos alfas de Cronbach das dimensões da eficácia profissional ($\alpha = .76$), do cinismo ($\alpha = .80$) e da exaustão emocional ($\alpha = .89$) (Maslach et al., 1996).

De entre as várias amostras, das quais constaram serventes e trabalhadores rurais holandeses ($N = 761$), informáticos finlandeses, militares, administrativos, trabalhadores do sector da tecnologia, enfermeiros, gestores e psiquiatras canadianos, verificou-se que, entre a três dimensões, a correlação mais forte foi a da exaustão emocional com o cinismo ($r = .44$ a $r = .61$), a mais fraca foi a da exaustão emocional com a eficácia profissional ($r = -.04$ a $r = -.34$), já a correlação entre o cinismo e a eficácia profissional ($r = -.38$ a $r = -.57$) foi ligeiramente mais fraca do que a que ocorreu entre a exaustão emocional e o cinismo (Maslach et al., 1996).

Schaufeli, Leiter, e Kalimo (1995), citados por (Maslach et al., 1996), concluíram que a exaustão emocional foi relacionada com a tensão física e mental, com a sobrecarga de trabalho e com o conflito de papéis no trabalho, a eficácia profissional relacionou-se com o envolvimento no trabalho (i.e., *engagement*), e ao acesso aos recursos, já o cinismo foi associado aos mesmos constructos que a exaustão emocional, mas com aspetos diretamente ligados às atitudes dos trabalhadores.

5.5.2.3 *Straightforward Incivility Scale (SIS)*. A SIS (Leiter & Day, 2013), inicialmente de 12 itens, incluiu três subescalas, ou seja, a incivilidade perpetrada pelo supervisor, pelo colega de trabalho ou a que foi instigada pelo próprio (e.g., para este trabalho foi acrescentada a incivilidade dos clientes). Trata-se de uma escala de sete pontos que visa indicar a extensão em que os participantes experimentaram comportamentos incivis ou em que medida perpetraram os mesmos (Leiter & Day, 2013). Para a validação portuguesa, ou seja, para Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT), foi acrescentada a subescala da incivilidade perpetrada pelo cliente (Nitzsche, 2016), sugerida pelos autores (Leiter & Day, 2013). Da validação da SIS (Leiter & Day, 2013) constaram 1,463 médicos e enfermeiros canadianos, a análise fatorial dos componentes principais para a amostra combinada inicialmente por três subescalas da SIS (i.e., incivilidade do supervisor, colega de trabalho e a instigada), os coeficientes de fator que incidiram sobre o fator designado e variaram entre .60

(e.g., incivilidade instigada – “ignorou alguém”) a .90 (e.g., incivilidade do supervisor – “Comportaram-se rudemente consigo”).

A análise fatorial dos componentes principais de uma amostra de gestores de primeira linha ($n = 159$), partiu de quatro subescalas (i.e., incivilidade dos subordinados, supervisor, colega de trabalho e a instigada) os coeficientes do fator que incidiram sobre o fator designado variaram entre .75 (e.g., incivilidade do supervisor - “*ignoraram-no*”) e .93 (e.g., incivilidade dos subordinados – “*Comportaram-se sem consideração por si*”). Os pesos fatoriais oscilaram entre valores mínimos de .60 e máximos de .90, já as correlações entre os quatro fatores foram significativas ($p < .01$) com uma variação de .17 a .43 (Leiter & Day, 2013).

A confiabilidade da escala revelou-se através dos alfas de Cronbach das dimensões da incivilidade instigada ($\alpha = .84$), incivilidade dos supervisores ($\alpha = .90$), incivilidade dos colegas ($\alpha = .95$) e a incivilidade dos subordinados ($\alpha = .95$) (Leiter & Day, 2013).

Comparativamente com a média das outras dimensões, a da incivilidade dos colegas foi a que mais pontuou ($M = 0.89$), já a dimensão da incivilidade instigada foi a que obteve a menor pontuação ($M = 0.35$), tanto a incivilidade dos supervisores ($M = 0.63$) como a dos subordinados ($M = 0.80$), situaram-se em valores intermédios (Leiter & Day, 2013).

Para a aferição portuguesa, e dado que apresentavam uma estrutura complexa, foram excluídos dois itens da subescala da incivilidade dos subordinados (i.e., “*ignoraram-no*” e “*excluíram-no*”) (Nitzsche, 2016). A partir de uma amostra de trabalhadores oriundos do setor da hotelaria e da restauração ($N = 342$), os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ($= .83$) e de Esfericidade de Bartlett ($\chi^2(300) = 5206.65, p < .001$) apresentaram bons resultados, já o *Scree Plot* indicou cinco fatores constituídos no total por 23 itens, através de análise paralela foram extraídos cinco *eigenvalues* que se relacionaram com cinco fatores ($p < .05$) e que explicaram 68.7% da variância total (Nitzsche, 2016). A escala completa apresentou uma consistência interna de $\alpha = .90$, a confiabilidade das subescalas refletiu-se nos alfas de Cronbach das dimensões da incivilidade instigada ($\alpha = .79$), incivilidade dos subordinados ($\alpha = .86$), incivilidade dos colegas ($\alpha = .86$), incivilidade dos supervisores ($\alpha = .88$) e incivilidade dos clientes ($\alpha = .91$) (Nitzsche, 2016). Pelo facto de a escala ser relativamente recente, e testada pela primeira vez na população portuguesa, não foi feita uma análise confirmatória (Nitzsche, 2016).

O quarto item da subescala de incivilidade do cliente foi especificamente adaptado para esta investigação (e.g., Comportaram-se rudemente consigo [percebido através do tom

ou do volume da voz]) no sentido de que contacto com este fosse exclusivamente por telefone.

5.5.2.4 General Self-Efficacy Scale (GSE). A autoeficácia foi avaliada pela GSE (Schwarzer & Jerusalem, 1995), trata-se de um instrumento de auto relato que visa avaliar o sentimento de competência para lidar com um vasta gama de fontes de stresse (Schwarzer & Jerusalem, 1995). A GSE é uma escala unidimensional de cinco pontos, composta por 10 itens (Schwarzer & Jerusalem, 1995).

Para a população portuguesa verificou-se uma consistência interna, calculada através do alfa de Cronbach = .87, e confirmou-se a natureza unifatorial do instrumento (Araújo & Moura, 2011). Da análise fatorial confirmatória, o modelo foi estimado através do método *maximum likelihood* (i.e., probabilidade máxima) a partir da matriz de covariância (Araújo & Moura, 2011). Através da análise de invariância testou-se a equivalência fatorial da escala entre uma amostra de professores portugueses ($N = 536$) e a amostra utilizada para a validação original, composta por professores alemães ($N = 571$) (Scholz et al., 2002; Schwarzer & Jerusalem, 1995, 1999, citados por Araújo & Moura, 2011).

O ponto de partida foi a análise de invariância entre grupos (*mean and covariance structures: MACS*) seguidos de testes de invariância mais rigorosos (configural, métrica e escalar) (Araújo & Moura, 2011). Após a implementação de uma covariância entre os erros dos itens quatro e cinco, bem como entre os itens sete e oito [$\chi^2(33) = 84.231, p < .001; \chi^2/df = 2.55, CFI = .97, SRMR = .032, RMSEA = .052$], os resultados aproximaram-se significativamente (Araújo & Moura, 2011).

A GSE foi avaliada transculturalmente e verificaram-se índices mais elevados de autoeficácia em países como a Costa Rica do que, de uma forma geral, em países asiáticos, como por exemplo o Japão, ainda que os seus estudantes tenham um maior grau de realização académica (Scholz et al., 2002). Uma possível explicação decorre do facto de que, comparativamente com as individualistas, as culturas coletivistas valorizam mais o trabalho árduo e o esforço do que a capacidade para o fazer (Scholz et al., 2002). Os resultados da amostra portuguesa ($N = 544; M = 3.04$) situaram-se mais próximos dos da amostra porto-riquenha ($N = 943; M = 3.32$) do que dos da amostra japonesa ($N = 430; M = 2.02$) (Scholz et al., 2002).

A GSE já foi validada em mais de 25 países onde foi confirmada a sua estrutura unifatorial (Löve, Moore, & Hensing, 2012), no entanto essa estrutura não tem sido apoiada de forma inequívoca nalguns países asiáticos (Zhou, 2015). O papel desempenhado pela eficácia coletiva (e.g., a crença compartilhada de um grupo) é possivelmente mais saliente

entre aqueles que seguem orientações coletivistas, fortemente enraizadas em muitos países asiáticos (Zhou, 2015). Chiu e Tsang (2004) encontraram uma estrutura de dois fatores que explicou 69% da variância total numa amostra de pessoas diagnosticadas com esquizofrenia oriundas de Hong Kong. Os autores interpretaram a nova estrutura fatorial com base na teoria de Hall (2000, citado por Chiu & Tsang, 2004), que contempla uma autoeficácia no contexto laboral relacionada com aspetos pessoais e outra com aspetos ambientais. Nove dos 10 itens da GSE coincidiram com comportamentos de auto direção e de autodeterminação, no entanto um dos fatores relacionou-se com aspetos ambientais e o outro esteve ligado a expectativas de apoio e de suporte social (Chiu & Tsang, 2004). Colocam-se reservas a uma interpretação multifatorial da GSE dado que no contexto cultural chinês já se provou o contrário (Teo & Kam, 2014). No entanto os mesmos autores encontraram invariância em quatro dos 10 itens quando validaram a GSE para a população de Singapura (Teo & Kam, 2014).

Dentro do próprio conceito de autoeficácia podem-se distinguir processos volitivos pré intencionais e pós intencionais, no primeiro caso, a partir de uma crença de que pode existir um risco (e.g., percepção do risco), uma mudança no comportamento pode reduzi-lo (e.g., expectativa face ao exterior), por fim a pessoa é capaz de exercer controlo sobre o comportamento (e.g., autoeficácia percebida) (Schwarzer & Renner, 2000). No segundo caso, ou seja, através do processo volitivo pós intencional, as pessoas definem metas e planeiam detalhes no que concerne ao investimento do seu próprio esforço (Schwarzer & Renner, 2000). Os mesmos autores fizeram esta distinção porque existem pessoas que podem, inicialmente, estar motivadas para desencadear uma ação, mas podem não conseguir lidar (i.e., *coping*) com o esforço (Schwarzer & Renner, 2000). Poderão existir igualmente pessoas com altos níveis de confiança para recuperar falhas, mas não tanta para desencadear uma ação (Schwarzer & Renner, 2000). A GSE mostrou que a ação da autoeficácia sobrepõem-se a alguns instrumentos que medem o otimismo, dado que em ambos os casos, existem objetivos a atingir e a crença de autoeficácia tanto tem implicações no desencadear da ação como na realização dos mesmos (Rand, 2009). A GSE pode explicar uma vasta gama de comportamentos ou de estratégias de *coping* quando o contexto é menos específico (Luszczynska, Döna, & Schwarzer, 2005).

5.5.2.5 O absentismo auto relatado. Dentro das propriedades psicométricas das medidas de absentismo, importa distinguir a frequências das ausências (FA) do tempo perdido (TP) (Steel, 2003). A FA expressa o absentismo em termos de instâncias ou ocasiões de absentismo (e.g., horas ou dias perdidos), já o TP refere-se à duração da ausência propriamente dita (Steel, 2003). Através da medida de FA poderia ser atribuído um nível de

absentismo bastante menos elevado a uma pessoa que se ausentasse por 20 dias consecutivos do que a uma outra que, por cinco ocasiões descontínuas, faltasse ao trabalho (Steel, 2003).

As medidas de tempo perdido foram associadas à saúde, são de grande utilidade para comparar organizações em estudos longitudinais e têm uma relação com custos e benefícios monetários do absentismo para o trabalhador (Steel, 2003).

Já as medidas de frequência são indicadores volitivos, os episódios de absentismo de maior duração foram relacionados com a quebra de produtividade e a frequência foi entendida como uma medida de moral e de eficácia (Farrell & Stamm, 1988).

A ausência voluntária é mais provável de ocorrer no contexto do ACP já a que é involuntária surge no contexto do ALP (Chadwick-Jones et al, 1971). Este aspeto é frequentemente citado no sentido do uso das duas medidas separadamente (Hackett & Guion, 1985; Hammer & Landau, 1981) o que também confere um cariz ético face ao conteúdo volitivo dos participantes (Chadwick-Jones et al., 1971; Hammer & Landau, 1981). Como as medidas de ausência podem ser contaminadas com motivos involuntários (e.g., saúde, transportes) o ideal seria incluir uma atribuição a motivos pessoais que visasse um ajuste da atitude face ao trabalho (Steel, 2003). O absentismo involuntário é um fraco preditor para as medidas de ausência e é entendido como tendo pouca ou nenhuma relação com os aspetos motivacionais (Steel, 2003). Os resultados da meta-análise de Scott e Taylor (1985) deram credibilidade ao argumento de que o absentismo voluntário tem uma relação direta com os aspetos motivacionais, dada a correlação negativa verificada com a satisfação com o trabalho.

Como o método de classificação mais típico das organizações para categorizar o tipo de absentismo, quer seja voluntário ou involuntário, baseia-se em medidas de autorrelato, não é de supor que os trabalhadores possam invariavelmente dizer a verdade, fundamentalmente quando se trata de absentismo voluntário (Steel, 2003). Poder-se-ia dizer que um tipo de absentismo involuntário acontece, por exemplo, quando os trabalhadores faltam por motivos de gripe (Steel, 2003). Quando a análise de consistência interna foi usada como base inferencial, as medidas de TP saíram-se tão bem como as de FA (Hackett & Guion, 1985).

No contexto das propriedades de distribuição dos dados de absentismo, Hammer e Landau (1981) verificaram ruturas com a normalidade e as variáveis de absentismo apresentaram-se marcadamente assimétricas e leptocúrticas. Steel e Rentsch (1995) descobriram que através de uma análise de absentismo pelo período entre dois a 70 meses resultou numa distribuição mais simétrica, em particular através de um período de três anos ou mais, neste caso as medidas de TP foram mais sensíveis que as de FA. Esta investigação reforçou igualmente a conclusão de Hammer e Landau (1981) de que, no contexto da análise

do absentismo ao longo de um ano, a medida FA produz resultados mais baixos de assimetria e de achatamento do que a medida de TP (Steel & Rentsch, 1995).

Na presente investigação, o ACP foi definido através de ausências no trabalho inferiores ou iguais a nove dias consecutivos, já o ALP foi definido através de ausências superiores a nove dias consecutivos. Este corte foi semelhante ao adotado por Nielsen et al. (2006). É importante salientar que o corte deveu-se pelo facto da lei dinamarquesa permitir uma renumeração por inteiro a quem falte consecutivamente por dez dias consecutivos (Nielsen et al., 2010).

A lei portuguesa tem em comum com a dinamarquesa o facto do subsídio por doença só ser pago, no caso dos trabalhadores por conta de outrem, a partir do quarto dia de ausência consecutiva, mas não a circunstância de ser pago por inteiro a quem falte, por doença, por 10 ou mais dias consecutivos (Nielsen et al., 2010; Segurança Social, 2015). No caso dos trabalhadores independentes (e.g., trabalho temporário) o subsídio por doença é pago apenas a partir do trigésimo primeiro dia (Segurança Social, 2015). Outro aspeto importante é o facto de que em Portugal o subsídio por doença só é pago para quem trabalha há pelo menos seis meses consecutivos, 55% até 30 dias, 60% entre 31 e 90 dias, 70% entre 91 a 365 dias, e a 75% para quem falta por motivos de doença por mais de 365 dias consecutivos (Segurança Social, 2015).

Existem exceções, como o caso das pessoas diagnosticadas com tuberculose ou de se auferir um vencimento inferior a 500€ aliado ao facto de se ter pessoas a cargo, o que aumenta ligeiramente os valores compensatórios (Segurança Social, 2015). Perante estes dados é possível concluir que os portugueses em momento algum recebem o subsídio por doença por inteiro (Segurança Social, 2015), assim sendo, justifica-se o corte aos dez dias na amostra portuguesa não pelo subsídio mas pela condição de saúde em si que leva as pessoas a faltarem de uma forma involuntária.

Além disso, o simples facto de usarmos uma medida de TP, segundo Steel (2003) acarreta uma relação entre custos e benefícios monetários do absentismo para o trabalhador.

Na presente investigação e à imagem das questões sobre absentismo utilizadas por Bakker et al. (2003), a formulação das mesmas é semelhante à que estes autores recorreram no mesmo contexto de trabalho.

O absentismo foi medido através de 12 itens, nomeadamente: “*Durante os últimos 12 meses, quantos dias não trabalhou devido a problemas de saúde?*” e “*Durante os últimos 12 meses, esteve doente, uma ou mais vezes, como tal, esteve ausente do trabalho, pelo menos, duas semanas seguidas ou mais?*” (o último enquanto diferenciador de ACP ou ALP, e como

variável dicotômica para a medida de TP). Para os restantes 10 itens variou apenas o motivo de absentismo: motivos psicológicos atribuídos ao contexto laboral, devido ao ambiente social no trabalho, devido a falta de adaptação ao trabalho. Os motivos referidos até agora partiram da definição de absentismo de Johns (2007). É importante frisar de que os motivos psicológicos referem-se a atribuições exclusivas ao trabalho, o que difere neste particular da definição do mesmo autor.

O absentismo auto relatado tem sido criticado devido ao possível viés de memória ou de subestimação de ausências, o recurso a pelo menos dois tipos de absentismo acaba por ser uma mais-valia para a investigação (Steel, 2003). Foram incluídos dois outros motivos, nomeadamente os pessoais e um outro aos quais a pessoa foi totalmente alheia à sua própria ausência. É importante referir que foi pedido aos participantes que excluíssem qualquer motivo referido anteriormente tanto para não repetir dias de absentismo como para diferenciar entre atribuições internas (i.e., motivos pessoais) e externas (i.e., motivos alheios) ao mesmo.

Pretendeu-se sobretudo, com esta variável, dar liberdade aos participantes de responderem às suas ausências sem terem de justificar especificamente o que quer que fosse.

Judge e Martocchio (1996) concluíram que as pessoas com o LCE justificam o seu absentismo através de causas externas. Não foram aferidos quaisquer traços de personalidade aos participantes ainda que estes possam estar, ou não, associados a estas ou a outras formas de absentismo.

A análise do absentismo através de curtos períodos de tempo pode resultar em distribuições extremamente irregulares (Harrison & Hulin, 1989), assim o absentismo ao ano reduz o problema metodológico da distorção e proporciona uma distribuição mais simétrica (Steel, 2003). Num contexto em que foram mantidas as características do trabalho, o absentismo anterior teve uma correlação positiva e significativa ($r = .50$) com o que foi verificado nos seis anos subsequentes (Rentsch & Steel, 1998).

Se por um lado apenas foi solicitado aos participantes que identificassem o absentismo no último ano, independentemente da organização e apenas em contexto de CC, por outro lado, por questões éticas não se aferiram nem momentos de absentismo, nem períodos em que se possa ter trabalhado no mesmo ano em diferentes organizações, ou profissões, dado que o fator diferenciador nesta investigação referiu-se ao tempo de profissão.

5.6 Procedimento

Entre Março de 2016 e Julho do mesmo ano foram entregues questionários dos quais apuram-se 203 casos, 65% dos quais em papel ($n = 132$), 5.4% via correio eletrónico ($n = 11$) e 29.6% foram solicitados *online* ($n = 60$).

Oriundos de pelo menos 21 organizações, os casos foram obtidos informalmente, conforme o que recomendámos, pelo menos dos foram recebidos em formato de papel foi possível garantir que foram preenchidos fora da organização.

A política de segurança de algumas organizações (e.g., proibição de uso de telemóvel, acesso restrito a sites e a e-mail) leva também a garantir que, pelo menos grande parte dos questionários *online*, e mesmo os que foram enviados via correio eletrónico, foram preenchidos fora das mesmas. Para assegurar que, ao invés do desempenho, o tempo em que as pessoas preencheram o questionário não fosse pago pela organização onde trabalhavam e para evitar um enviesamento de índole cognitiva dado que o elevado tempo que, pelo menos os CSR passam ao telefone (por exemplo, Kinni et al., 2000) levaria a que interrompessem o preenchimento do mesmo, além disso o cansaço físico e psicológico poderia igualmente influenciar as respostas e deste modo influenciar os resultados.

Os casos obtidos *online*, não previstos no projeto, surgiram como alternativa ao correio eletrónico e a pedido de alguns participantes, de modo a facilitar o preenchimento do questionário. Neste contexto, à exceção das oito perguntas sobre monitorização (e.g., cargos acima de CSR não são monitorizados telefonicamente), da subescala de incivilidade dos subordinados (e.g., os CSR não têm subordinados), da questão sobre o número de supervisores no último ano (e.g., podem existir equipas auto geridas ou pode-se não considerar ter um supervisor, ou na prática não o ter mesmo) todas as outras foram de preenchimento obrigatório.

Além disso, no caso dos questionários em formato de papel foi possível reforçar o facto de que deveriam de ser totalmente preenchidos tendo em consideração as exceções verificadas nos congéneres *online*. Do total de 203 casos apurados foram propostos, 17.5% pela área da formação, 36.5% pela gestão e os restantes 46% não houve qualquer influência hierárquica, ou seja, os participantes foram diretamente contactados por nós.

Ainda que tenha sido formalizado o pedido de investigação a algumas organizações nunca foi obtida uma resposta formal.

Na presente investigação procedeu-se de acordo com o tratado de Helsínquia e com a convenção de Oviedo, garantindo assim a ética inerente à mesma.

5.6.1 Tratamento Estatístico com a Aplicação MS Excel

Na aplicação MS Excel (Microsoft Corp., 2013) foi construída uma folha de cálculo para apurar os índices de validade convergente, especificamente através da confiabilidade composta (CR), variância extraída média (AVE [*Average variance extracted*]) e da raiz quadrada da mesma, neste caso, para apurar índices de validade divergente.

5.6.2 Tratamento Estatístico com a Aplicação SPSS

O tratamento dos dados que incluiu a análise de consistência interna das escalas, testes de AFE, estatísticas descritivas e a análise de casos omissos, foi desenvolvida através da aplicação IBM SPSS *Statistics for Windows* (Versão 23.0) (IBM Corp., 2014).

5.6.3 Tratamento Estatístico com a aplicação SPSS AMOS

A análise confirmatória das escalas e o desenvolvimento do modelo foram elaborados através da aplicação SPSS Amos (Versão 23.0) (Arbuckle, 2014a).

Dentro da nomenclatura da aplicação Amos, CMIN (*minimum discrepancy*) ou discrepância mínima representa o teste estatístico de verossimilhança, mais comumente conhecido como estatística do qui-quadrado (χ^2) (Byrne, 2010). Através do teste da hipótese nula (H_0) postula-se que as cargas fatoriais, variâncias, covariâncias de fator e as variâncias do erro são válidas para o modelo, através do teste de χ^2 verifica-se o grau em que esta especificação é verdadeira.

O valor de associado ao χ^2 representa a probabilidade de obter um valor do mesmo que exceda o valor da H_0 , quando o χ^2 é verdadeiro (e.g., > 0), assim, quanto maior for probabilidade associada ao χ^2 , mais próximo é o ajuste entre o modelo hipotético (e.g., sob H_0) e o ajuste perfeito (Bollen, 1989). A probabilidade de se rejeitar a H_0 depende da dimensão da amostra, quanto maior mais efetiva se torna esta realidade (Hu & Bentler, 1995).

Alguns investigadores (por exemplo, Wheaton, Muthén, Alwin, & Summers, 1977) apontaram para algumas limitações do teste do χ^2 e desenvolveram novos índices de ajustamento, o que levou a que o problema fosse colocado ao nível do rácio χ^2 /graus de liberdade (e.g., CMIN/DF). Surgiu como um índice alternativo de ajustamento, quando aplicável ao intervalo de confiança com que se relaciona, referido como um critério subjetivo e prático, ou um índice de ajustamento *ad hoc*, utiliza-se em paralelo com a estatística do χ^2 (Wheaton et al., 1977).

Considera-se um CMIN/DF aceitável aquele que não exceder um valor máximo de cinco (Byrne, 2001).

O NPAR (*number of parameters*) representa o número de parâmetros a estimar no modelo (Byrne, 2010). Bentler e Chou (1987) recomendaram cinco participantes para cada

parâmetro estimado. O *df* (*degrees of freedom*) representa os graus de liberdade (Byrne, 2010). A letra *P* (*probability value*) representa o valor da probabilidade (Byrne, 2010).

O NFI (*Normed Fit Index*) ou índice de ajustamento normalizado, apesar de ser um critério importante, o seu grau de ajustamento tende a ser subestimado em amostras de pequena dimensão (Bentler, 1990). Os valores do NFI, à imagem do CFI, variam entre zero e um e derivam da comparação das hipóteses do modelo com a H_0 e enquanto tal trata-se de uma medida de covariação dos dados (Byrne, 2010). Um valor acima de .90 considerou-se revelador de um bom ajustamento do modelo (Bentler, 1992), mais tarde o mesmo autor assumiu que acima de .95 seria o ideal (Hu & Bentler, 1999). O RFI (*Relative Fit Index*), proposto por Bollen (1986), tal como o NFI ou o CFI que, também, devolve um valor de coeficiente entre zero, sendo que um valor próximo de .95 é indicador de um ajustamento superior (Hu & Bentler, 1999). O IFI (*Incremental Index of Fit*) aborda questões de parcimónia e de dimensão da amostra, à exceção do facto dos graus de liberdade serem tidos em consideração, assemelha-se ao NFI, um valor acima de .95 reflete um bom ajustamento do modelo (Byrne, 2010). O TLI (Tucker-Lewis Index) varia entre zero e um e para amostras de grande dimensão um valor acima de .95 é considerado como um bom ajustamento do modelo (Hu & Bentler, 1999). O CFI (*Comparative Fit Index*) surgiu após Bentler (1990) ter revisto o NFI e o facto de este penalizar pequenas amostras. O CFI é independente da dimensão da amostra, considera-se um bom ajustamento um valor acima de .95 (Hu & Bentler, 1999). Para Hoyle (1995) valores de NFI, CFI ou IFI acima de .90 são reveladores de um bom ajustamento do modelo.

Alguns autores referiram que os índices de ajustamento nada trazem à análise, apenas o χ^2 deve ser interpretado (Barrett, 2007), principalmente em modelos com poucos graus de liberdade, ao invés do recurso a esses índices, o investigador deve procurar a origem dos erros de especificação (Kenny, Kaniskan, & McCoach, 2014).

O RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) é um índice base de não centralidade, que resulta da divisão de F_0 (*Population Discrepancy Function Value*) pelos graus de liberdade ($RMSEA = F_0 / df$), enquadra-se no grupo de medidas de ajustamento de base populacional, igualmente com um intervalo de confiança [IC] de 90% para valores nos limites superior e inferior. Normalmente, um RMSEA próximo de .05 sinaliza um bom ajustamento do modelo, não devem ser toleráveis valores acima de .10, aceita-se a hipótese nula para $p < .05$ (Blunch, 2008).

A popularidade do RMSEA é parcialmente conduzida pela fácil disponibilidade de usar-se um valor de corte (e.g., .05) e pela possibilidade de obter um IC para o mesmo (Chen,

Bollen, Kirby, & Paxson, 2008). Para avaliar a adequação de um modelo levantam-se dúvidas quanto à utilização de um valor de corte universal na ordem de .05, ou de qualquer outro valor específico, dado que leva à rejeição de grande parte dos modelos com amostras inferiores a 100 participantes, além disso é sobrestimado através de amostras superiores a 800 (Chen et al., 2008). Apenas 6% dos modelos são rejeitados com amostras de 1,000 participantes, e 49% dos modelos são rejeitados com amostras de 50 participantes (Chen et al., 2008). Quando o IC é usado em conjunto com a estimativa pontual do RMSEA, não há nenhuma justificativa para utilizar .05 como ponto de corte universal (Chen et al., 2008).

Presume-se a aceitação da H_0 até que exista uma evidência estatística que prove o contrário, os erros do tipo I referem-se ao alfa (i.e., α) e à probabilidade de se rejeitar a H_0 ainda que esta esteja correta, os erros do tipo II referem-se ao beta (i.e., β) e a uma falha na probabilidade de se rejeitar a H_0 (Sekaran & Bougie, 2016). Consideram-se altos os resíduos padronizados (i.e., *standardized residuals*) com valores superiores a 2.58 (e.g., visível na aplicação AMOS na secção *Standardized Residual Covariances*) (Jöreskog & Sörbom, 1993), entendem-se enquanto tal como uma discrepância entre a covariância (e.g., de dois itens de uma escala) estatisticamente significativa (Byrne, 2010).

Os índices de modificação refletem a evidência do desajuste do modelo e entendem-se como estatística do χ^2 com um grau de liberdade (Jöreskog & Sörbom, 1993).

Especificamente, para cada parâmetro fixo especificado, a aplicação AMOS fornece um índice de modificação, cujo valor representa a redução esperada no valor global do χ^2 caso o parâmetro fosse estimado livremente num teste posterior, e todos os parâmetros estimados livremente automaticamente apresentariam índices de modificação iguais a zero (Byrne, 2010). Os índices de modificação, bem como a mudança de parâmetro esperada apresentam covariâncias ou índices de regressão entre as variáveis ou entre o erro das mesmas (Byrne, 2010). Uma covariância de erro com um índice de modificação de 13.487 e com um valor de mudança de parâmetro esperada de .285 pode ser considerada de pouco interesse, já os índices de regressão podem representar carregamentos cruzados (Byrne, 2010). Em termos gerais, um modelo sobre ajustado, envolve a especificação de parâmetros adicionais após a determinação de um critério que reflita um ajuste minimamente adequado (Byrne, 2010).

Um modelo sobre identificado pode resultar na inclusão de parâmetros adicionais que resultem em efeitos fracos que possam não ser suscetíveis de ser replicados, podem conduzir ao aumento de erros padrão, influenciar os parâmetros primários do modelo ainda que o seu significado substantivo seja ligeiramente equívoco (Wheaton, 1987). Neste último caso, no

âmbito da investigação psicossocial a inclusão destes parâmetros pode trazer um sentido substantivo e como tal devem ser incluídos no modelo (Jöreskog & Sörbom, 1993).

Numa análise confirmatória do instrumento MBI-GS, através da correlação, procedeu-se à libertação de erros referentes a itens que pertenciam ao mesmo fator (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002). Esse tipo de correlações são frequentemente encontradas entre itens com escalas de classificação idênticas, uma vez que evocam erros semelhantes nas respostas (Byrne, 1989). O erro entre itens é muito comum quando os últimos abordam afirmações positivas e negativas, normalmente ocorre quando duas expressões vão na mesma direção (e.g., dois itens com afirmações pela positiva) (Tomás & Oliver, 1999) e é muito frequente observar uma elevada covariância de erro entre dois itens que estão a fazer a mesma pergunta (Byrne, 2010). A presença de correlações de erro entre itens deve ser suportada de uma forma substantiva e/ou empírica (Jöreskog, 1993, citado por Byrne, 2010), ainda que o forçar uma não correlação quando o grau de erro é elevado se torne um procedimento desadequado em dados reais (Bentler & Chou, 1987, citados por Byrne, 2010).

O teste estatístico *critical ratio* (C.R.), ou rácio crítico, representa a estimativa do parâmetro dividida pelo seu erro padrão, em testes (e.g., teste z) a sua estimativa é estatisticamente significativa quando diferente de zero (Byrne, 2010). Tendo por base um nível de probabilidade de .05, o C.R. deverá apresentar um valor igual ou superior a 1.96, como condição para a não rejeição da hipótese (Byrne, 2010). Com exceção do erro de desvio, caso a dimensão da amostra seja pequena, os parâmetros não significativos podem ser considerados de pouco interesse para o modelo, no entanto perante amostras de grande dimensão devem ser excluídos do mesmo (Jöreskog, 1997, citado por Byrne, 2010).

5.6.3.1 Critério para a Dimensão do Efeito de Regressão Padronizado

O efeito de regressão padronizado (ES) é o equivalente ao valor do *beta* padronizado no contexto da análise de regressão (Preacher & Kelley, 2011). O poder de um teste estatístico depende do critério de significância, da confiabilidade dos resultados da amostra, e da dimensão do efeito, isto é, do grau ao qual existe o fenómeno (Cohen, 1977). A dimensão do efeito é igual a zero quando a hipótese nula é verdadeira, e diferente de zero quando esta é falsa (Cohen, 1977). Os coeficientes de regressão padronizados representam a quantidade de mudança na variável dependente dada a mudança numa unidade de desvio padrão na variável independente (Kline, 1998). Valores absolutos maiores que .10 indicam um fraco efeito, valores acima de .30, um efeito moderado e acima de .50 indicam um forte efeito (Kline, 1998).

5.6.3.2 Critério para a Dimensão das Correlações de Pearson

Do ponto de vista das correlações de Pearson, consideram-se baixas entre .10 e .30, médias entre .30 e .50 e altas acima de .50 (Cohen, 1992).

5.6.3.3 A Mediação

MacKinnon, Fairchild, e Fritz (2007) abordaram a questão da mediação inconsistente, quando existe um efeito de supressão na variável, ou seja o efeito total é reduzido porque os efeitos diretos e indiretos tendem a anular-se mutuamente. Uma forma de verificar esta questão é a presença de um efeito direto superior ao efeito total (MacKinnon et al., 2007).

Uma forma de verificar se uma mediação é completa implica a divisão do efeito indireto (e.g., de A em C, mediado por B) pelo efeito direto (e.g., *ibidem*), o resultado tem de ser pelo menos igual ou superior a .80 (Kenny, Kashy, & Bolger 1998). O efeito indireto pode ser usado como sinónimo de mediação (Hayes, Preacher, & Myers, 2011).

5.6.3.4 Método de Monte Carlo

O Método de Monte Carlo para a avaliação da mediação foi descrito e avaliado inicialmente por MacKinnon, Lockwood, e Williams (2004) e tem muito em comum com o *bootstrap* paramétrico descrito por Efron e Tibshirani (1986). O método baseia-se no pressuposto de que dois parâmetros têm distribuições normais (Arbuckle, 2014b). A aplicação Amos, através do método Monte Carlo, produz valores aleatórios de parâmetros que resultam de distribuições posteriores, conjuntas e de alta dimensão (Arbuckle, 2014b).

Por exemplo, a média refere-se a uma estimativa obtida através de amostras aleatórias que são produzidas pelo procedimento Monte Carlo (e.g., no nosso caso $n = 2000$), no contexto de um IC 95%, o desvio padrão não deve exceder valores aproximados de dois (Arbuckle, 2014b).

5.6.3.5 Critério de Validade Convergente e Discriminante

A validade convergente é o grau em que, através de duas ou mais tentativas de medir o mesmo conceito, alcança-se uma consonância entre as medições (Bagozzi & Philips, 1982).

Podem ser utilizados critérios tais como um indicador de confiabilidade e/ou de confiabilidade composta (i.e., média da variância extraída para cada variável latente) (Bagozzi & Philips, 1982). O alfa de Cronbach, enquanto indicador de confiabilidade deverá indicar, valores iguais ou superiores a .70, ou seja, o valor de corte sugerido por Bakker et al. (2002) para a MBI-GS, ou em termos gerais para qualquer instrumento (Urbach & Ahlemann, 2010). Os constructos, no sentido de se assegurar a validade, devem explicar pelo menos 50% da variância dos seus respetivos indicadores (Krasnova, Hildebrand, Günther, Kovrigin, & Nowobiliska, 2008).

Indicadores, tais como as cargas fatoriais abaixo de .40 devem ser eliminados do modelo (Homburg & Giering, 1998). O que também assegura a fiabilidade (Krasnova et al, 2008), já para a confiabilidade composta, todos os valores não devem de estar abaixo de um limite mínimo de .60 (Ringle, 2004; Homburg & Baumgartner, 1998).

Fornell e Larcker (1981) estabeleceram um critério para um valor de AVE (i.e., média da variância extraída) igual ou superior a .50, quando este se encontra abaixo do deste valor, a variância provocada por erros de medição é maior do que a variância capturada pelo constructo, o que faz com que a validade dos indicadores individuais, bem como do próprio constructo, se torne questionável. Na presença de uma validade convergente alta, as cargas elevadas (e.g., o efeito de regressão padronizado [ES] de itens de uma escala relativos a uma variável latente) sobre um fator indiciam que convergem num ponto comum de uma construção latente (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). No mínimo, todas as cargas dos fatores devem ser estatisticamente significativas, ainda que na presença de uma carga fatorial fraca (Hair et al., 2014). Os mesmos autores sugeriram uma regra que indica que os fatores só devam ser carregados com itens com cargas fatoriais padronizadas de valor igual ou superior a .50, de preferência, .70 ou superior, a lógica por trás dessa regra pode ser entendida no contexto de comunalidade de um item (Hair et al., 2014). Uma carga fatorial abaixo de .50 provavelmente originará covariâncias de erro de valor elevado (Hair et al., 2014).

Para um critério de validade discriminante, segundo Hair et al. (2014), todas as correlações entre variáveis latentes deverão estar abaixo da raiz da média da variância extraída (e.g., raiz quadrada da AVE).

5.7 Resultados

5.7.1 Análise de Valores Omissos

É praticamente impossível uma investigação culminar sem qualquer ausência de dados (Little & Rubin, 2002). A eliminação *listwise* ou *pairwise* foi vista enquanto estratégia de tratamento de dados desadequada além de que retira poder estatístico (Little & Rubin, 2002).

Os métodos de tratamento de dados omissos, MCAR (i.e., *Missing Completely at Random*) ou MAR (i.e., *Missing at Random*), quando aplicáveis, podem ser bastante eficazes (Little & Rubin, 2002). Os dados omissos consideram-se MCAR quando o são de uma forma aleatória ($p > .05$), caso contrário dever-se-á aceitar a hipótese nula ($p < .05$) (Little & Rubin, 2002). Quando os dados que estão em falta são iguais ou inferiores a 5% consideram-se estatisticamente inconsequentes (Schafer, 1999), mas quando superam os 10% podem tornar-se tendenciosos (Bennett, 2001).

Numa revisão de estudos quantitativos verificou-se que em 6,8% dos casos recorreu-se ao método EM (i.e., *Expectation-Maximization*) (Williams & Williams, 2010). O algoritmo EM não preenche os dados em falta, pelo contrário, estima-os diretamente pela maximização da função de probabilidade logarítmica (i.e., log-verossemelhança) de dados completos, através da interação dos passos E e M (Dempster, Laird, & Rubin, 1977).

Tabela 1

Percentagem e Aleatoriedade dos Dados Omissos, por Escala

Escala	Dados omissos	
	%	Aleatoriedade ^a
GSE	1%	$\chi^2(1) = 0.05, p = .83$
MBI-GS		
Exaustão emocional	2%	$\chi^2(7) = 10.45, p = .16$
Cinismo	2%	$\chi^2(8) = 10.69, p = .02$
Eficácia profissional	2%	$\chi^2(9) = 18.35, p = .16$
SIS		
Incivilidade dos supervisores	2%	$\chi^2(4) = 0.57, p = .97$
Incivilidade dos colegas	1.5%	$\chi^2(1) = 0.21, p = .65$
Incivilidade dos subordinados	83.7%	$\chi^2(3) = 5.1, p = .16$
Incivilidade dos clientes	2.5%	$\chi^2(4) = 5.25, p = .26$
Incivilidade instigada	1%	$\chi^2(1) = 0.28, p = .60$
AWS		
Carga de trabalho	1.5%	$\chi^2(7) = 16.23, p = .02$
Controlo	0.5%	$\chi^2(3) = 2.14, p = .54$
Recompensa	0.5%	$\chi^2(1) = .001, p = .98$
Comunidade	2%	$\chi^2(11) = 12.90, p = .30$
Justiça	1%	$\chi^2(1) = 0.07, p = .80$
Valores	1%	$\chi^2(1) = 0.15, p = .70$

Nota. GSE = General Self-Efficacy Scale; MBI-GS = Maslach Burnout Inventory - General Survey; SIS = Straightforward Incivility Scale; AWS = Areas of Worklife Survey. ^a Resultado do teste MCAR de Little (1988), onde $p > .05$ indica que o padrão dos dados omissos é completamente aleatório.

À exceção das subescalas de cinismo e carga de trabalho, que segundo o critério de Little e Rubin (2002) foram estatisticamente significativas ($p < .05$), em todas as outras considerou-se que os dados foram omissos de uma forma completamente aleatória ($p > .05$). A subescala de incivilidade dos subordinados foi a única que apresentou uma percentagem de dados omissos acima dos 5%, tal facto explica-se facilmente dado que os CSR não têm subordinados, logo não faria sentido retirá-los, ou recorrer, neste caso particular, ao método EM. Não se pode excluir a hipótese de que supervisores, ACM ou gestores contactem telefonicamente com clientes (e.g., chamadas de demonstração para os CSR). As variáveis de absentismo auto relatado não apresentaram dados omissos ainda que

em 0.5 dos casos ($n = 1$) não se tenha obtido qualquer resposta relativa ao tempo de profissão, tendo-se procedido ao método EM, obteve-se uma média de 65.66 meses.

5.7.2 MBI-GS - Análises Confirmatória e de Consistência Interna

Iniciámos a análise confirmatória através da verificação das cargas fatoriais de cada subescala dos três fatores. Após a omissão do item 13 (“*Só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado*”) da MBI-GS, alguns autores encontraram consistência interna elevada tanto na escala completa como na subescala de cinismo (e.g., Rothmann & Malan, 2003). Através de uma análise confirmatória e após a remoção do item 13, Bria, Spânu, Baban, e Dumitrascu (2014) obtiveram melhores índices de ajustamento (e.g., CFI, RMSEA) para um modelo do MBI-GS de três fatores do que um modelo de MBI-GS com apenas dois fatores. Os índices de modificação revelaram cruzamentos de carregamento com os fatores da exaustão emocional e da eficácia profissional, além disso o alfa de Cronbach aumentou de .67 para .74. (Bria et al, 2014). As análises de confiabilidade realizadas por Schutte, Toppinnen, Kalimo, e Schaufeli (2000) mostraram uma boa consistência interna nas subescalas de exaustão emocional e de cinismo, no entanto o item 13 teve de ser removido para aumentar a consistência interna com um critério de $\alpha > .70$. Os autores realçaram a ambiguidade do item, sugeriram que uma pontuação elevada possa ser fruto do isolamento face aos outros colegas de trabalho, ainda que no mesmo não tivessem encontrado qualquer relação com o *engagement* (Schutte et al., 2000).

Outros investigadores (e.g., Leiter & Schaufeli, 1996) referiram que alguns dos itens da MBI-GS deviam ser eliminados da análise devido à sua ambiguidade.

Na análise fatorial exploratória, através de uma rotação ortogonal, promax, verificámos um carregamento cruzado do item 13 no fator da eficácia profissional com um valor de .30 que é precisamente o ponto de corte estabelecido por Costello e Osborne (2005).

O tamanho das cargas fatoriais é influenciado pela homogeneidade da pontuação da amostra e neste sentido o ponto de corte poderá ocorrer a um nível inferior (Tabachnick e Fidell, 2001). Para o efeito verificámos que a média do item 13 foi superior ($M = 4.27$) à dos demais que oscilaram entre valores de 1.70 e 2.78. Tabachnick e Fidell (2001) sugeriram que se a média levantar dúvidas, no caso situou-se claramente acima da média dos restantes quatro itens, deverá ser feita uma interpretação das cargas mais baixas, se a amostra produzir resultados semelhantes nas variáveis observadas, dever-se-á recorrer a um corte mais baixo para a interpretação do fator. Após um corte aos .30, omitimos o item 13 e verificou-se um aumento na consistência interna da subescala de cinismo de $\alpha = .78$ para $\alpha = .80$.

Na análise aos índices de modificação verificámos uma covariância de erro com um índice de modificação de 21.749 e com um valor de mudança de parâmetro esperada de .431 entre os itens dois (*Chego ao fim do dia de trabalho completamente exausto[a]*) e três (*Sinto-me cansado[a] quando me levanto de manhã e tenho de ir trabalhar*) do fator da exaustão emocional. À luz dos pressupostos teóricos refletimos sobre se haveríamos ou não de libertar esta covariância, se por um lado teríamos de encontrar um suporte substantivo e/ou empírico (Jöreskog, 1993, citado por Byrne, 2010), por outro lado tornar-se-ia desadequado não correlacionar os erros perante a presença do que considerámos ser de um elevado grau de covariância de erro (Bentler & Chou, 1987, citados por Byrne, 2010). No âmbito da investigação psicossocial a inclusão destes parâmetros pode trazer um sentido substantivo, como tal devem ser incluídos no modelo (Jöreskog & Sörbom, 1993). Dada a natureza dos itens refletir uma insuficiência de descanso entre o final e o início de uma nova jornada de trabalho, decidimos para este efeito fazer uma análise entre dois grupos de pessoas, as que faltaram por qualquer motivo no último ano ($n = 126$) e as que não faltaram ($n = 77$). No grupo das pessoas que faltaram, na análise aos índices de modificação, verificámos uma covariância de erro com um índice de modificação de 17.925 e com um valor de mudança de parâmetro esperada de .405 (C.R. = 3.959, $p = < .001$; $r = .47$), já no grupo das pessoas que não faltaram verificámos uma covariância de erro com um índice de modificação de 7.101 e com um valor de mudança de parâmetro esperada de .512 (C.R. = 2.716, $p = .007$, $r = .39$).

Comparativamente com as pessoas que não faltaram ao trabalho ($M = 3.79$), a média do item 2 foi inferior face às pessoas que faltaram ($M = 4.42$). Relativamente ao item três, a diferença entre médias foi ligeiramente mais acentuada no caso das pessoas que faltaram ao trabalho ($M = 3.05$, $M = 4.07$). Estes resultados apontam para que as pessoas que não conseguem recuperar de uma jornada de trabalho para a outra são as que mais sentem a necessidade de faltar um ou mais dias. Empiricamente sabemos que os intervalos entre dias de trabalho são importantes para a recuperação dos trabalhadores, em particular quando passam por experiências de trabalho negativas (Troughakos et al., 2008) que, entre outras, já se verificaram no contexto dos CC e tiveram origem na incivilidade dos clientes (Rupp & Spencer, 2006; Yang & Diefendorff, 2009). Decidimos não libertar qualquer covariância de erro.

5.7.2.1 Validade Convergente para a MBI-GS

No nosso caso, como é possível verificar na Tabela 2, todos os valores de AVE foram superiores a .50 em todas as variáveis latentes. Para alcançarmos este objetivo tivemos de eliminar o item 11, ou seja o quarto item da subescala de eficácia profissional (*“Eu sinto-me*

animado(a) quando consigo algo no meu trabalho”), bem com o item cinco (*“Eu lido eficazmente com os problemas que surgem no meu trabalho”*) com o critério estatístico referido anteriormente (Krasnova et al., 2008; Homburg & Giering, 1998). Para a validade convergente, todos os valores das cargas de regressão padronizadas encontraram-se acima de .50, valor sugerido por Hair et al. (2014) tendo-se verificado igualmente que $p < .05$ (Gefen & Straub, 2005). Observados em conjunto os diferentes critérios relativos aos resultados da Tabela 2 (AVE, CR e alfa de Cronbach), foi possível assumir a validade convergente. O alfa de Cronbach para a escala completa encontrou-se em .70.

Tabela 2

Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (MBI-GS)

Constructo	N. Itens	CR	AVE	α	Exaustão	Cinismo	Eficácia
Exaustão E.	4	.77	.69	.88	.86		
Cinismo	4	.66	.51	.80	.72	.86	
Eficácia P.	4	.71	.56	.81	-.33	-.54	.86

Nota. CR = Confiabilidade composta; AVE = Média da variância extraída; α = Alfa de Cronbach.

.86 = O valor a negrito representa a raiz quadrada da média da variância extraída enquanto critério para a validade discriminante.

5.7.2.2 Validade Discriminante para a MBI-GS

Decidimos eliminar o item cinco da subescala de exaustão emocional dado que após a análise dos índices de modificação verificámos um efeito de regressão entre este item e a variável latente cinismo, que segundo Hair (2010) será mais problemático que algumas covariâncias de erro (e.g., > 13.000). Para um critério de validade discriminante, segundo Hair et al. (2014), todas as correlações entre variáveis latentes deverão estar abaixo da raiz da média da variância extraída, no caso = .86, como é possível verificar na Tabela 2 este facto confirmou-se, como tal podemos afirmar a validade discriminante para a MBI-GS.

Tabela 3

Cargas de Regressão Padronizadas, Critical Ratios, Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (MBI-GS)

Itens	ES	R^2	C.R.	M	DP	SE	Achatamento	ri-t	ai-e
Exaustão1	.78***	.60		3.75	1.93	-0.42	-1.15	.61	.64
Exaustão2	.85***	.72	12.79	4.18	1.74	-0.78	-0.52	.62	.64
Exaustão3	.87***	.76	13.19	3.69	1.97	-0.45	-1.02	.70	.63
Exaustão4	.78***	.60	11.51	3.26	2.16	-0.17	-1.38	.65	.63
Cinismo1	.77***	.59		2.38	2.31	0.36	-1.49	.43	.67
Cinismo2	.89***	.79	12.18	2.79	2.35	0.14	-1.59	.61	.63
Cinismo4	.60***	.36	8.35	2.28	2.34	0.44	-1.39	.46	.66
Cinismo5	.53***	.28	7.34	1.73	2.17	0.87	-0.79	.43	.67
Eficácia2	.75***	.56		4.93	1.65	-1.68	1.82	-.14	.74
Eficácia3	.68***	.47	8.76	5.17	1.20	-1.74	2.87	-.10	.72
Eficácia5	.73***	.54	9.31	4.46	1.71	-1.23	0.60	-.14	.74
Eficácia6	.74***	.54	9.35	4.49	1.87	-1.06	-0.15	-.21	.75

Nota. ES = Cargas de regressão padronizadas; R^2 = Correlações múltiplas ao quadrado; C.R. = *critical ratio*; p = probabilidade; M = Média; DP = Desvio-Padrão; SE = Assimetria; ri-t = Correlação de Item Total Corrigida, ai-e = Alfa de Cronbach da escala se o item for excluído.

*** $p < .001$.

5.7.2.3 Modelo Final com Três Variáveis Latentes

Tabela 4

Comparação de Índices de Ajustamento para Três Modelos Testados do MBI-GS

Modelos sem os itens cinco, 11, 13 e 15	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Modelo com um único fator	417.401	63	7.730	.689	.183
Modelo com dois fatores (i.e., um fator com itens de cinismo e de exaustão emocional e um outro fator com os itens de eficácia profissional)	217.478	53	4.103	.859	.124
Modelo final com três fatores (i.e., exaustão emocional, cinismo e eficácia profissional)	108.897	51	2.135	.950	.075

Nota. χ^2 = Qui-quadrado; df = Graus de liberdade; χ^2/df = Divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade; CFI = Índice de ajuste comparativo; RMSEA = Raiz quadrada da média dos quadrados dos erros de aproximação.

Na Tabela 4 apresentamos uma comparação dos índices de ajustamento para três modelos diferentes do MBI-GS. Dos três modelos foi o de três fatores que melhor se ajustou

aos dados. O valor do RMSEA com um IC 90% encontrou-se dentro do se considerou tolerável ou seja abaixo de .100 (Blunch, 2008) 90% IC (.055, .094).

Salientamos que, não implementamos covariâncias de erro entre itens nem eliminámos *outliers* com o intuito de respeitar a experiência individual, caso o fizéssemos tanto limitaria a nossa amostra como aumentaria o ajuste do modelo. Os resultados encontrados enquadram-se dentro dos parâmetros da χ^2/df (CMIN/DF), ou seja, aceitáveis dado que esta não excedeu um valor máximo de cinco (Byrne, 2001). O CFI do modelo de três fatores foi de .950, indicação de um ajustamento bom (Hu & Bentler, 1999).

Tabela 5

Estatística Descritiva do MBI-GS: Comparação com Outros Estudos

Subescala	Este estudo			Nitzsche (2016)			Maslach, Jackson, & Leiter (2013)*		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	α	<i>M</i>	<i>DP</i>	α	<i>M</i>	<i>DP</i>	α
Exaustão e.	3.72	1.79	.88	2.86	1.47	.87	2.09	1.09	.90
Cinismo	2.30	1.81	.80	2.18	1.55	.81	1.46	1.32	.95
Eficácia p.	4.76	1.29	.81	4.91	0.93	.86	4.80	1.12	.95

Nota. *M* = Média; *DP* = Desvio-Padrão; α = Alfa de Cronbach da subescala; Exaustão e. = Exaustão emocional; Eficácia p. = Eficácia profissional; * = Esta validação refere-se a trabalhadores finlandeses que desenvolveram a sua atividade profissional no âmbito das tecnologias de informação.

Tal como é possível verificar na Tabela 5, a consistência interna das três subescalas aproximou-se bastante à que foi obtida no estudo de Nitzsche (2016).

5.7.3 AWS - Análises Confirmatória e de Consistência Interna

Iniciámos a AFC através da verificação das cargas de carregamento dos itens que se distribuíram por seis fatores correlacionados entre si e deparámos com três cargas fatoriais abaixo de .40, valor sugerido para alguns autores como critério de eliminação de itens (Krasnova et al., 2008; Homburg & Giering, 1998), decidimos então eliminá-los.

No caso os itens cinco, o quinto da subescala de carga de trabalho (*“Desligo-me do trabalho quando vou para casa no final do dia”*) e o item 26, ou seja, o segundo da subescala de valores (*“Os objetivos da instituição influenciam o meu dia de trabalho”*).

Reanalisámos o modelo, já sem os dois itens e verificámos que o segundo item da carga de trabalho (*“Trabalho intensamente por períodos de tempo prolongado”*), ainda que próximo ($ES = .39$), encontrava-se abaixo do ponto de corte sugerido pelos autores referidos

anteriormente (Krasnova et al., 2008; Homburg & Giering, 1998), decidimos verificar os índices padronizados de covariância de resíduo e encontramos um valor (2.649) acima do critério de 2.580 (Jöreskog & Sörbom, 1993).

Deste modo representavam uma discrepância entre a covariância estatisticamente significativa (Byrne, 2010), no caso em relação ao item controlo2 (“*Consigo influenciar os meus superiores hierárquicos para obter o equipamento e o espaço de que necessito para o meu trabalho*”) com uma carga fatorial superior ($ES = .42$) e dentro do esperado. Optámos então por eliminar o segundo item da AWS (i.e., carga de trabalho2). No caso dos itens 12 e 13 da subescala de recompensa encontramos suporte empírico na aferição espanhola da AWS, os autores justificaram a prática dado que os itens encontravam-se dentro do mesmo fator, as modificações limitaram-se a correlações de erro de itens sequenciais que neste género de questionário são suscetíveis de produzir conjuntos de resposta (Gascón et. al, 2013). À imagem do que sucedeu no nosso caso, numa outra investigação os autores (Brom, Buruck, Horváth, Richter, & Leiter, 2015) libertaram os erros de covariância entre os itens 23 e 24 (i.e., Justiça5 e Justiça6) e entre os itens 12 e 13 (i.e., Recompensa4 e Recompensa5), tendo justificado através da teoria de Byrne (2010), que sugere que tal facto ocorra num contexto de grande similaridade entre itens. Considerámos tal facto aplicável aos itens 11 e 12 (i.e., Recompensa1 e Recompensa2). Decidimos eliminar o item controlo2 visto que através da análise de índices de modificação apresentava um efeito de regressão sobre a variável latente carga de trabalho de 9.108 com uma mudança de parâmetro esperada de .267, o que para Byrne (2010) pode ser problemático. Verificámos se tal facto se sucederia numa análise fatorial exploratória e ao fazermos uma extração com rotação ortogonal (promax) aferimos que sobrecarregava o fator referente à carga de trabalho com um valor superior a .30, estabelecido enquanto critério de eliminação de itens (Costello & Osborne, 2005), neste sentido eliminámos o item controlo2. Através do mesmo critério eliminámos os itens Justiça1 e Justiça3 que estavam a saturar o fator dos valores, o mesmo foi possível aferir através da análise de índices de modificação.

5.7.3.1 Validade Convergente para a AWS

Como é possível verificar na Tabela 6 cumpriu-se o critério para a confiabilidade composta, ou seja, os valores não devem de estar abaixo de um limite mínimo de .60 (Ringle, 2004; Homburg & Baumgartner, 1998), exceto quando na presença de um valor de AVE acima de .500 (Fornell & Larcker, 1981). Como valores acima de .70 representam um alfa de Cronbach aceitável (Urbach, & Ahlemann, 2010), no nosso caso este encontrou-se = .90 para a escala completa, cumpriu-se assim o terceiro critério para a validade convergente, (e.g., ver

alfas na Tabela 6), visto que, segundo Bagozzi e Philips (1982), deverá haver uma consonância entre duas ou mais tentativas de medição da mesma. Para a confiabilidade composta das variáveis carga de trabalho e valores, apesar de se encontrarem abaixo de .60 (Ringle, 2004; Homburg & Baumgartner, 1998) cumpriu-se o critério dado que o valor do AVE foi igual ou superior em ambos os casos a .50 (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 6

Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (AWS)

Constructo	N. Itens	CR	AVE	Alfa de Cronbach	1	2	3	4	5	6
C. Trabalho	3	.59	.50	.74	.73					
Controlo	3	.69	.64	.83	.29	.73				
Recompensa	4	.84	.58	.84	.36	.62	.73			
Comunidade	5	.83	.50	.82	.38	.48	.55	.73		
Justiça	4	.81	.51	.81	.40	.57	.68	.43	.73	
Valores	3	.58	.50	.73	.35	.40	.54	.39	.64	.73

Nota. CR = Confiabilidade composta; AVE = Média da variância extraída; C. Trabalho = Carga de Trabalho; A numeração de um a seis representa as seis áreas da vida profissional pela mesma ordem da coluna.

.73 = O valor a negrito representa a raiz quadrada da média da variância extraída enquanto critério para a validade discriminante.

5.7.3.2 Validade Discriminante para a AWS

Segundo o critério de Hair et al. (2014) a validade discriminante foi alcançada dado que todas as correlações entre variáveis latentes encontraram-se abaixo de .73 (ver Tabela 6), ou seja do valor da raiz quadrada da média da variância extraída.

A Tabela 7 demonstra que todas as cargas fatoriais estiveram acima do ponto de corte (.40) sugerido por Krasnova et al. (2008) bem como por Homburg e Giering (1998). Tendo por base um nível de probabilidade de .001, o C.R. deverá apresentar um valor igual ou superior a 1.96, como condição para a não rejeição da hipótese (Byrne, 2010), no nosso caso estes parâmetros encontraram-se dentro deste critério.

Tabela 7

Cargas de Regressão Padronizadas, Critical Ratios, Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (AWS)

Itens	ES	R^2	C.R.	M	DP	SE	Achatamento	r_{i-t}	α_{i-e}
C.Trabalho1	.69***	.47		3.34	1.23	-0.38	-0.88	.31	.90
C.Trabalho3	.66***	.43	7.26	3.38	1.34	-0.46	-0.49	.42	.90
C.Trabalho4	.77***	.60	7.57	3.33	1.14	-0.63	-0.49	.44	.90
Controlo1	.72***	.52		3.33	1.25	-0.48	-0.76	.53	.90
Controlo3	.91***	.83	11.11	2.77	1.27	0.05	-1.13	.60	.90
Controlo4	.76***	.57	10.09	2.79	1.29	-0.04	-1.41	.56	.90
Recompensa1	.78***	.61		2.96	1.13	-0.19	-0.88	.61	.90
Recompensa2	.82***	.68	12.13	3.05	1.08	-0.26	-0.60	.64	.89
Recompensa3	.79***	.62	9.46	2.97	1.13	-0.12	-0.98	.65	.89
Recompensa4	.63***	.39	7.54	2.82	1.14	0.10	-0.93	.52	.90
Comunidade1	.64***	.41		3.00	1.09	-0.22	-0.90	.58	.90
Comunidade2	.74***	.54	9.87	3.51	1.03	-0.73	-0.11	.50	.90
Comunidade3	.76***	.58	9.75	3.55	0.95	-0.68	-0.16	.44	.90
Comunidade4	.77***	.60	10.02	3.43	1.02	-0.43	-0.59	.55	.90
Comunidade5	.60***	.36	7.84	3.82	1.01	-0.86	0.38	.38	.90
Justiça2	.63***	.40		2.31	1.07	0.56	-0.37	.50	.90
Justiça4	.82***	.67	8.84	2.58	1.18	0.19	-0.96	.65	.89
Justiça5	.71***	.51	8.10	2.62	1.08	0.33	-0.40	.54	.90
Justiça6	.70***	.49	7.97	2.77	1.15	0.13	-0.75	.53	.90
Valores1	.87***	.76		2.56	1.14	0.22	-0.81	.57	.90
Valores3	.65***	.42	8.24	2.38	1.13	0.49	-0.63	.46	.90
Valores4	.57***	.32	7.32	3.24	1.15	-0.43	-0.67	.41	.90

Nota. ES = Cargas de regressão padronizadas; R^2 = Correlações múltiplas ao quadrado; C.R. = *critical ratio*; p = probabilidade; M = Média; DP = Desvio-Padrão; SE = Assimetria; r_{i-t} = Correlação de Item Total Corrigida, α_{i-e} = Alfa de Cronbach da escala se o item for excluído. *** $p < .001$.

Tabela 8

Comparação de Índices de Ajustamento para Três Modelos Testados do AWS

Modelos sem os itens dois, cinco, sete, 19, 21 e 26.	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Modelo com um único fator	863.673	209	4.132	.642	.125
Modelo com dois fatores (i.e., um fator com itens da carga de trabalho e um segundo fator com os restantes itens)	760.553	208	3.657	.698	.115
Modelo final com seis fatores (i.e., carga de trabalho, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores)	285.775	194	1.473	.950	.048

Nota. χ^2 = Qui-quadrado; df = Graus de liberdade; χ^2/df = Divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade; CFI = Índice de ajuste comparativo; RMSEA = Raiz quadrada da média dos quadrados dos erros de aproximação.

5.7.3.3 Modelo Final com Seis Variáveis Latentes

Apesar do nosso valor de RMSEA se encontrar abaixo de .050, neste caso em .048 e dentro do que é tolerável (Blunch, 2008), continuámos com o mesmo critério relativo à apresentação dos intervalos de confiança. O valor do RMSEA com um IC 90% encontrou-se dentro do se considerou tolerável ou seja abaixo de .100 (Blunch, 2008) 90% IC (.036, .060).

Salientamos que, à imagem da MBI-GS, não libertámos qualquer covariância de erro nem eliminámos *outliers*. Os resultados encontrados enquadram-se dentro dos parâmetros da χ^2/df (CMIN/DF), ou seja, aceitáveis dado que esta não excedeu um valor máximo de cinco (Byrne, 2001). O CFI encontrou-se no valor em que acima deste se considera uma bom ajuste do modelo, ou seja em .950 (Hu & Bentler, 1999).

Como é possível verificar na Tabela 9 a comunidade foi a única variável latente que pontou acima do que se apurou no estudo de Leiter e Maslach (2011).

Tabela 9

Estatística Descritiva da AWS: Comparação com Outro Estudo

Itens	Resultados			Leiter & Maslach (2011)		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	α	<i>M</i>	<i>DP</i>	α
Carga de Trabalho	3.35	1.00	.74	2.66	0.80	.67
Controlo	2.96	1.10	.83	3.31	0.86	.83
Recompensa	2.95	0.92	.84	3.19	0.89	.78
Comunidade	3.46	0.78	.82	3.38	0.84	.80
Justiça	2.57	0.89	.81	2.78	0.80	.80
Valores	2.73	0.92	.73	3.24	0.79	.73

Nota. *M* = Média; *DP* = Desvio-Padrão; α = Alfa de Cronbach da subescala.

5.7.4 SIS - Análises Confirmatória e de Consistência Interna

Importa salientar que não foram recolhidos casos suficientes ($n = 36$) para que fosse possível incluir a subescala da incivilidade dos subordinados. O instrumento *Straightforward Incivility Scale* (SIS), construído por Leiter e Day (2013), originalmente aferido com quatro variáveis latentes (i.e., incivilidade dos supervisores, colegas, subordinados e instigada pelo respondente), tal como foi sugerido no manual, já foi testado com cinco variáveis latentes (i.e., incivilidade dos, supervisores, colegas, subordinados, clientes, bem como a que é instigada pelo respondente) (Nitzsche, 2016), e com três variáveis latentes (i.e., incivilidade dos, supervisores, colegas, a que é instigada pelo respondente) (Portoghese, Galletta, Leiter, & Campagna, 2015), mas nunca com as quatro que se seguem (i.e., incivilidade dos supervisores, colegas, clientes, e incivilidade instigada pelo respondente).

Iniciámos a nossa análise através da verificação da tabela de covariâncias de resíduo padronizado na qual encontrámos algumas discrepâncias entre a covariância estatisticamente significativas (Byrne, 2010), ou seja valores acima de 2.580 (Jöreskog & Sörbom, 1993) e entre itens de diferentes fatores. Nomeadamente o item 21, o primeiro da subescala de incivilidade instigada (“*ignorou alguém*”), com os itens 16 (2.668) e 17 (2.701), ou seja, os dois primeiros itens da subescala de incivilidade do cliente, igualmente face aos dois primeiros itens da subescala da incivilidade dos colegas (itens seis e sete) com valores bastante acima do ponto de corte, no caso, 3.883 e 4.782, respetivamente. Como uma carga fatorial abaixo de .50, provavelmente originaria covariâncias de erro de valor elevado (Hair et al., 2014) e no caso do item 21 verificou-se que se encontrava em .44, decidimos eliminá-lo da análise.

Seguindo o critério de vários autores (Byrne, 2010; Jöreskog & Sörbom, 1993; Hair et al., 2014) poderíamos eliminar igualmente o item 22 que carregava abaixo de .50 o fator da

incivilidade instigada. No entanto pareceu-nos mais evidente, à luz da teoria de (Byrne, 2010) o efeito de regressão entre os erros dos itens 25 (“*Comportou-se sem consideração por alguém*”) e 20 (“*Comportaram-se sem consideração por si*”) com um índice de modificação de 27.734 e com um valor de mudança de parâmetro esperada de .472.

Decidimos então eliminar o item 25, o último item da escala SIS e da subescala de incivilidade instigada. Seguidamente eliminámos o item 17 (“*Excluíram-no[a]*”), relativo à subescala de incivilidade do cliente dado que a tabela de covariâncias de resíduo padronizado apresentou valores acima de 2.580 (Jöreskog & Sörbom, 1993), no caso em relação ao item 22 (“*excluiu alguém.*”) com um valor de 2.649, de 2.807 face ao item 16 da mesma subescala (“*ignoraram-no*”). Por um lado já não podíamos eliminar nenhum item da subescala de incivilidade instigada, optámos por eliminar o item 16 dado que segundo Costello e Osborne (2005) considera-se fraco e instável um fator com menos de três itens, além disso a covariância de erro entre os itens 16 e 17 foi igualmente encontrada numa validação da mesma escala tendo os autores libertado o mesmo erro (Portoghese et al., 2015).

Os mesmos autores justificaram tal procedimento, não por erros conceptuais, mas por uma questão de similaridade semântica entre os termos ignorar e excluir (Portoghese et al., 2015). Em itens homólogos (e.g., incivilidade dos supervisores e dos colegas) a covariância de erro repetiu-se (Portoghese et al., 2015) o que também se sucedeu no nosso caso para os mesmos itens, a que podemos acrescentar o facto de serem, similares (Byrne, 2010) bem como sequenciais que para Gascón et al. (2013) são suscetíveis de produzir conjuntos de resposta. Decidimos então eliminar o item 17 da nossa análise. O item sete, o segundo da subescala da incivilidade dos colegas, para além da covariância de erro referida anteriormente, na tabela de covariâncias de resíduo padronizado apresentava valores acima do critério (Jöreskog & Sörbom, 1993), no caso de 2.587 face ao primeiro item da escala e de 2.899 face ao segundo, já o item seis apresentava um valor de 2.966 face igualmente ao primeiro item da escala. Optámos por eliminar ambos os itens e libertámos, à imagem de Portoghese et al. (2015), os erros entre os dois primeiros itens da escala. De seguida eliminámos o item 20, o último da subescala da incivilidade dos clientes (“*Comportaram-se sem consideração por si*”), que apresentava um efeito de regressão de erro com item cinco, o último item da subescala da incivilidade do supervisor (“*Comportaram-se sem consideração por si*”) com um índice de modificação de 10.463 e valor de mudança de parâmetro esperada de .134, neste caso as frases foram exatamente iguais e apenas mudou a fonte da incivilidade.

De seguida eliminámos o item cinco porque não faria sentido libertar covariância de erros face a um item de um outro fator, no caso face ao item 10, (“*Comportaram-se sem*

consideração por si”) o último da subescala da incivilidade dos colegas que já contava apenas com três itens.

5.7.4.1 Validade Convergente para a SIS

Para a confiabilidade composta, todos os valores não devem de estar abaixo de um limite mínimo de .600 (Ringle, 2004; Homburg & Baumgartner, 1998), tal como se pode verificar na Tabela 10. Além disso Fornell e Larcker (1981) estabeleceram um critério para um valor de AVE > .500, tendo sido cumprido este critério em todas as variáveis latentes. O alfa de Cronbach da escala encontrou-se nos .82 para a escala completa, além disso através dos resultados apresentados na Tabela 10, foi possível confirmar a validade convergente, isto segundo o critério estabelecido por Bagozzi e Philips (1982).

5.7.4.2 Validade Discriminante para a SIS

Segundo o critério de Hair et al. (2014) a validade discriminante foi alcançada dado que todas as correlações entre variáveis latentes encontraram-se abaixo de .85, ou seja do valor da raiz da média da variância extraída.

Tabela 10

Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (SIS)

Constructo	NI	CR	AVE	α	1	2	3	4
Incivilidade dos supervisores	4	.81	.65	.88	.85			
Incivilidade dos colegas	3	.84	.82	.93	.40	.85		
Incivilidade dos clientes	3	.86	.85	.94	.28	.07	.85	
Incivilidade instigada	3	.66	.62	.78	.13	.24	.14	1

Nota. NI = Número de itens; CR = Confiabilidade composta; AVE = Média da variância extraída; α = Alfa de Cronbach; A numeração de um a quatro representa as quatro subescalas de incivilidade pela mesma ordem da coluna.

.85 = O valor a negrito representa a raiz quadrada da média da variância extraída enquanto critério para a validade discriminante.

Tabela 11

Cargas de Regressão Padronizadas, Critical Ratios, Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (SIS)

Itens	ES	R ²	C.R.	M	DP	SE	Achatamento	ri-t	ai-e
Supervisores1	.66***	.43		1.22	1.74	1.47	1.17	.53	.81
Supervisores2	.65***	.42	12.42	0.67	1.33	2.28	4.94	.52	.81
Supervisores3	.98***	.97	11.26	0.95	1.52	1.93	3.29	.63	.80
Supervisores4	.88***	.78	11.06	0.86	1.41	1.94	3.52	.60	.80
Colegas3	.89***	.80		0.48	1.05	2.96	9.85	.36	.81
Colegas4	.96***	.93	21.47	0.43	0.99	3.21	11.90	.44	.81
Colegas5	.86***	.74	17.59	0.49	1.07	3.21	11.20	.43	.81
Clientes1	.80***	.64		1.90	2.23	0.83	-0.82	.53	.81
Clientes3	.97***	.94	17.70	2.44	2.22	0.41	-1.27	.58	.80
Clientes4	.99***	.99	18.08	2.38	2.22	0.48	-1.22	.62	.80
Instigada2	.47***	.22		0.37	0.89	3.05	9.95	.31	.82
Instigada3	.92***	.84	6.66	0.45	0.82	2.13	4.55	.27	.82
Instigada4	.89***	.79	6.77	0.38	0.81	2.56	6.80	.24	.82

Nota. ES = Cargas de regressão padronizadas; R² = Correlações múltiplas ao quadrado; C.R. = *critical ratio*; p – probabilidade; M = Média; DP = Desvio-Padrão; SE = Assimetria; ri-t = Correlação de Item Total Corrigida, ai-e = Alfa de Cronbach da escala se o item for excluído. ***p < .001.

Tabela 12

Comparação de Índices de Ajustamento para Três Modelos Testados da SIS

Modelos testados	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Modelo com um único fator	1516.214	64	23.691	.329	.335
Modelo com dois fatores (i.e, Um fator que incluiu a Incivilidade dos Supervisores, colegas e instigada, um outro fator relativo à incivilidade dos clientes.)	842.222	64	13.160	.640	.245
Modelo final com quatro fatores	314.358	58	1.972	.974	.069

Nota. χ^2 = Qui-quadrado; df = Graus de liberdade; χ^2/df = Divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade; CFI = Índice de ajuste comparativo; RMSEA = Raiz da média dos quadrados dos erros de aproximação.

5.7.4.3 Modelo Final com Quatro Variáveis Latentes

O valor de RMSEA de .069 encontrou-se dentro do que é tolerável (Blunch, 2008), com um IC 90% (.050, 088).

Com a libertação dos erros de covariância referidos anteriormente (i.e., Supervisores1/Supervisores2), seguindo o critério de Jöreskog (1993, citado por Byrne, 2010) procurámos algum suporte empírico para que se considerasse uma prática aceitável e encontrámos numa aferição o mesmo instrumento (Portoghese et al., 2015). Salientamos que, à imagem do que fizemos anteriormente, não eliminámos *outliers*. Os resultados encontrados enquadram-se dentro dos parâmetros da χ^2/df (CMIN/DF), ou seja, aceitáveis dado que esta não excedeu um valor máximo de cinco (Byrne, 2001). No caso do CFI, cujo valor é de .97, cumpriu o critério de Hu e Bentler (1999).

Tabela 13

Estatística Descritiva da SIS: Comparação com Outros Estudos

Subescala	Este estudo			Nitzsche (2016)			Leiter & Day (2013)		
	<i>M</i>	<i>DP</i>	α	<i>M</i>	<i>DP</i>	α	<i>M</i>	<i>DP</i>	α
Supervisores	0.93	1.30	.88	0.75	0.97	.88	0.63	1.09	.90
Colegas	0.46	0.97	.93	0.65	0.81	.86	0.89	1.23	.95
Subordinados	-	-	-	0.49	0.85	.86	0.80	1.12	.95
Clientes	2.24	2.10	.94	1.02	1.18	.91	-	-	-
Instigada	0.40	0.70	.78	0.58	0.68	.79	0.35	0.53	.84

Nota. *M* = Média; *DP* = Desvio-Padrão; α = Alfa de Cronbach da subescala.

5.7.5 GSE - Análises Confirmatória e de Consistência Interna

Iniciámos a análise através da verificação da estrutura unifatorial da escala e todos os itens carregaram acima de .50, cumprindo-se assim o critério estabelecido por Hair et al. (2014). À imagem de Araújo e Moura (2011), poderíamos ter libertado a covariância de erro entre os itens três e quatro, no entanto reparámos que teríamos de libertar similarmente as covariâncias de erro entre os itens oito e nove, oito e dez, e nove e dez, apesar de serem itens sequenciais, não seria uma prática aceitável caso não encontrássemos um suporte substantivo e/ou empírico (Jöreskog, 1993, citado por Byrne, 2010). Outra situação que verificámos foi que um dos critérios para a validade convergente não estava a ser cumprido, ou seja, a média da variância extraída estava abaixo de .50 (Fornell & Larcker, 1981), no caso em .43.

Reparámos que as correlações múltiplas ao quadrado dos itens sete ($R^2 = .28$), oito ($R^2 = .38$), nove ($R^2 = .30$), e dez ($R^2 = .40$) estariam a comprometer a validade convergente da escala, fez-nos pensar numa segunda possível variável latente fundamentada anteriormente nalgumas investigações (Chiu & Tsang, 2004; Hall, 2000; Zhou, 2015) dado que para Jöreskog (1993) o investigador deve procurar novos modelos fundamentados teoricamente.

Ao construirmos um modelo com dois fatores o primeiro abarcou os itens de um a seis, enquanto o segundo fator englobou os restantes. Foram mais os itens que convergiram para os fatores encontrados por Zhou (2015) do que o contrário, dado que a autora identificou os itens dois, três, quatro, cinco e sete como pertencentes ao fator da autoeficácia de ação (i.e., pré intencional), os restantes cinco itens identificou-os com a autoeficácia de *coping* (e.g., pós intencional).

5.7.5.1 Validade Convergente da GSE

De acordo com Bagozzi e Philips (1982), avaliámos a validade convergente com três indicadores e tal como é possível verificar na Tabela 14 foi cumprido o critério para a confiabilidade composta, ou seja, acima de .60 (Ringle, 2004; Homburg & Baumgartner, 1998), para o alfa de Cronbach acima de .70 (Urbach & Ahlemann, 2010) e para a média da variância extraída (AVE) acima de .50 (Fornell & Larcker, 1981). Neste sentido podemos confirmar a validade convergente para os dois fatores do instrumento GSE. O alfa de Cronbach da escala completa encontrou-se nos .89.

5.7.5.2 Validade Discriminante para a GSE

Segundo o critério de Hair et al. (2014), a validade discriminante não foi alcançada dado que a correlação entre as variáveis latentes encontrou-se acima de .72 (i.e., o valor da raiz da média da variância extraída).

Tabela 14

Qualidade do Critério dos Constructos e Correlação entre as Variáveis Latentes (GSE)

Constructo	NI	CR	AVE	α	1	2
Autoeficácia pré intencional	6	.86	.51	.86	.72	
Autoeficácia pós intencional	4	.75	.54	.81	.73	.72

Nota. NI = Número de indicadores; CR = Confiabilidade composta; AVE = Média da variância extraída; α = Alfa de Cronbach; A numeração de um a dois representa os dois fatores encontrados pela mesma ordem da coluna.

.72 = O valor a negrito representa a raiz quadrada da média da variância extraída enquanto critério para a validade discriminante.

Tabela 15

Cargas de Regressão Padronizadas, Critical Ratios, Estatística Descritiva, Correlação Item-total e Alfa se Algum dos Itens for Excluído (GSE)

Item	ES	R ²	C.R.	M	DP	SE	Achatamento	r _{i-t}	α _{i-e}
A. Pré Int.1	.76***	.50		3.23	0.72	-0.85	0.93	.65	.87
A. Pré Int.2	.54***	.29	7.17	2.83	0.77	-0.62	0.38	.51	.88
A. Pré Int.3	.72***	.52	9.48	3.05	0.77	-0.68	0.43	.66	.87
A. Pré Int.4	.74***	.55	9.70	3.18	0.68	-0.72	1.06	.64	.88
A. Pré Int.5	.78***	.60	10.10	3.13	0.72	-0.69	0.75	.68	.87
A. Pré Int.6	.76***	.57	9.87	3.33	0.76	-1.25	1.73	.69	.87
A. Pós Int.1	.56***	.31	7.76	3.16	0.74	-0.63	0.19	.51	.88
A. Pós Int.2	.82***	.66		3.30	0.61	-0.38	0.11	.65	.88
A. Pós Int.3	.76***	.57	10.99	3.32	0.65	-0.87	1.61	.60	.88
A. Pós Int.4	.79***	.63	11.57	3.21	0.64	-0.33	-0.10	.66	.87

Nota. ES = Cargas de regressão padronizadas; R² = Correlações múltiplas ao quadrado; C.R. = *critical ratio*; p = probabilidade; M = Média; DP = Desvio-Padrão; SE = Assimetria; r_{i-t} = Correlação de Item Total Corrigida, α_{i-e} = Alfa de Cronbach da escala se o item for excluído; A. Pré Int. = Autoeficácia Pré Intencional; A. Pós. Int. = Autoeficácia Pós Intencional.

***p < .001.

5.7.5.3 Modelo final com Duas Variáveis Latentes

Tabela 16

Comparação de Índices de Ajustamento para Dois Modelos Testados da GSE

Modelos com os 10 itens	χ ²	df	χ ² /df	CFI	RMSEA
Modelo com um único fator	162.769	35	4.651	.856	.134
Modelo com dois fatores (i.e., um fator com itens de um a seis e outro com os restantes quatro.)	73.209	34	2.153	.956	.076

Nota. χ² = Qui-quadrado; df = Graus de liberdade; χ²/df = Divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade; CFI = Índice de ajuste comparativo; RMSEA = Raiz quadrada da média dos quadrados dos erros de aproximação.

Apesar do nosso valor de RMSEA se encontrar abaixo de .080, neste caso em .076 e dentro do que é tolerável (Blunch, 2008), com um IC 90% (.052, .099), não libertámos qualquer covariância de erro e se o fizéssemos não obteríamos a validade convergente, pelo menos para um dos fatores.

Os resultados encontrados enquadram-se dentro dos parâmetros da χ^2/df (CMIN/DF), ou seja, aceitáveis dado que esta não excedeu um valor máximo de cinco (Byrne, 2001). O CFI esteve acima do que se considera um bom ajuste do modelo (Hu & Bentler, 1999).

A média total da escala situou-se nos 3.17, próxima da que foi aferida por Araújo e Moura (2011) ($M = 3.24$, $DP = 0.39$), no caso da autoeficácia pré intencional nos 3.12 ($DP = 0.56$) já a autoeficácia pós intencional situou-se nos 3.25 ($DP = 0.53$). No caso de Araújo e Moura (2011), a média para os seis primeiros itens encontrou-se no 3.20 ($DP = 0.58$) e em 3.32 ($DP = 0.56$) nos últimos quatro.

Correlações entre variáveis

Para a Tabela 18, as correlações mais elevadas, ainda que moderadas (Cohen, 1992), foram entre: (a) a incivilidade instigada pelo respondente e o absentismo por motivos alheios de longo prazo (.35), ou seja, aproximadamente 12% do absentismo por motivos alheios de longo prazo foi explicado por incivilidade instigada pelo próprio respondente; (b) a incivilidade dos supervisores e o absentismo por motivos psicológicos de curto prazo (.32), sugerindo que a incivilidade de supervisores explicou cerca de 10% do absentismo por motivos psicológicos de curto prazo (enquanto a exaustão emocional e o cinismo explicaram cerca de 6% e 7%, respetivamente); e (c) a incivilidade de clientes e o absentismo por motivos de saúde de curto prazo (.32), ou seja, aproximadamente 10% do absentismo por motivos de saúde de curto prazo foi explicado pela incivilidade de clientes.

Alguns dos dados apresentados nas tabelas que se seguem serão analisados na secção discussão.

Tabela 17

Correlações de Pearson entre as Variáveis Observadas.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.C. Trabalho	1														
2.Controlo	.28**	1													
3.Recompensa	.29**	.53**	1												
4.Comunidade	.23**	.42**	.46**	1											
5.Justiça	.32**	.48**	.57**	.36**	1										
6.Valores	.26**	.34**	.45**	.34**	.50**	1									
7.Exaustão E.	-.37**	-.50**	-.48**	-.41**	-.50**	-.44**	1								
8.Cinismo	-.32**	-.51**	-.54**	-.40**	-.53**	-.50**	.63**	1							
9.Eficácia P.	.27**	.46**	.34**	.27**	.25**	.27**	-.30**	-.46**	1						
10.Supervisores	-.29**	-.47**	-.50**	-.35**	-.32**	-.24**	.44**	.45**	-.32**	1					
11.Colegas	-.15*	-.12 [†]	-.14*	-.41**	-.11 [†]	-.11 [†]	.21**	.17*	-.06 [†]	.40**	1				
12.Cliente	-.04 [†]	-.41**	-.20**	-.15*	-.31**	-.19**	.37**	.30**	-.25**	.27**	.04 [†]	1			
13.Instigada	-.23**	-.15*	-.25**	-.18*	-.18*	-.16*	.26**	.30**	-.18*	.15*	.21**	.17*	1		
14.A. Pré Int.	.22**	.41**	.30**	.25**	.23**	.24**	-.25**	-.31**	.62**	-.34**	-.08 [†]	-.20**	-.11	1	
15.A. Pós Int.	.25**	.27*	.23**	.21**	.15*	.25**	-.29**	-.31**	.49**	-.26**	-.11 [†]	-.12 [†]	-.27**	.64**	1

Nota. C. Trabalho = Carga de Trabalho; Exaustão E. = Exaustão Emocional; Eficácia P. = Eficácia Profissional; A. Pré Int. = Autoeficácia Pré Intencional; A. Pós Int. = Autoeficácia Pós Intencional; A numeração (i.e., de um a 15) segue a ordem da primeira coluna.

[†] $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Tabela 18

Correlações de Pearson entre as Várias Formas de Absentismo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ALP por motivos de saúde	1											
2. ACP por motivos de saúde	-.18*	1										
3. ALP por motivos psicológicos atribuídos ao contexto laboral	.43**	-.10 [†]	1									
4. ACP por motivos psicológicos atribuídos ao contexto laboral	.04 [†]	.32**	-.04 [†]	1								
5. ALP atribuído ao ambiente social no trabalho	.20**	-.05 [†]	.79**	-.02 [†]	1							
6. ACP atribuído ao ambiente social no trabalho	.10 [†]	.02 [†]	.16*	.39**	-.02 [†]	1						
7. ALP por inadaptção ao trabalho	.21**	-.05 [†]	.34**	-.03 [†]	.26**	.10 [†]	1					
8. ACP por inadaptção ao trabalho	-.03 [†]	-.03 [†]	-.03 [†]	-.05 [†]	-.02 [†]	.01 [†]	-.03 [†]	1				
9. ALP por motivos pessoais	.09 [†]	-.07 [†]	.03 [†]	-.03 [†]	-.06 [†]	.02 [†]	.02 [†]	-.02 [†]	1			
10. ACP por motivos pessoais	-.04 [†]	.05 [†]	-.03 [†]	.00 [†]	-.02 [†]	-.01 [†]	-.02 [†]	-.02 [†]	-.03 [†]	1		
11. ALP por motivos totalmente alheios	.32**	.06 [†]	.05 [†]	-.03 [†]	-.01 [†]	.04 [†]	.04 [†]	-.02 [†]	.16*	-.01 [†]	1	
12. ACP por motivos totalmente alheios	-.03 [†]	.23**	-.07 [†]	.05 [†]	.01 [†]	.01 [†]	-.04 [†]	.00 [†]	-.01 [†]	.03 [†]	-.04 [†]	1

Nota. 1 = ALP por motivos de saúde; 2 = ACP por motivos de saúde 3 = ALP por motivos Psicológicos atribuídos ao contexto laboral; 4 = ACP por motivos Psicológicos atribuídos ao contexto laboral; 5 = ALP atribuído ao ambiente social no trabalho; 6 = ACP atribuído ao ambiente social no trabalho; 7 = ALP por inadaptção ao trabalho; 8 = ACP por inadaptção ao trabalho; 9 = ALP por motivos pessoais; 10 = ACP por motivos pessoais; 11 = ALP por motivos totalmente alheios; 12 = ACP por motivos totalmente alheios.

[†] $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Tabela 19

Correlações de Pearson entre as Variáveis Observadas e as Várias Formas de Absentismo.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Carga de Trabalho	-.07 [†]	-.09 [†]	-.12 [†]	-.09 [†]	-.14 [†]	-.05 [†]	-.05 [†]	.04 [†]	-.13 [†]	.01 [†]	-.16 [*]	.02 [†]
Controlo	-.07 [†]	-.20 ^{**}	-.16 [*]	-.11 [†]	-.18 [*]	-.18 [*]	-.10 [†]	-.03 [†]	.04 [†]	.04 [†]	.01 [†]	.07 [†]
Recompensa	-.07 [†]	-.11 [†]	-.15 [*]	-.07 [†]	-.11 [†]	-.15 [*]	.00 [†]	.01 [†]	.05 [†]	.09 [†]	-.09 [†]	-.06 [†]
Comunidade	-.04 [†]	-.12 [†]	-.16 [*]	-.12 [†]	-.24 ^{**}	-.13 [†]	-.06 [†]	.02 [†]	.06 [†]	.04 [†]	-.05 [†]	-.02 [†]
Justiça	-.200 ^{**}	-.07 [†]	-.19 ^{**}	-.07 [†]	-.12 [†]	-.10 [†]	-.08 [†]	.01 [†]	.02 [†]	.11 [†]	-.04 [†]	.01 [†]
Valores	-.12 [†]	-.07 [†]	-.23 ^{**}	-.12 [†]	-.19 ^{**}	-.08 [†]	-.03 [†]	-.07 [†]	.09 [†]	.07 [†]	-.04 [†]	.02 [†]
Exaustão Emocional	.20 ^{**}	.16 [*]	.20 ^{**}	.25 ^{**}	.15 ^{**}	.14 [†]	-.03 [†]	.05 [†]	.03 [†]	-.06 [†]	.13 [†]	.03 [†]
Cinismo	.17 [*]	.14 [†]	.23 ^{**}	.27 ^{**}	.21 ^{**}	.19 ^{**}	-.09 [†]	-.07 [†]	-.01 [†]	-.06 [†]	.16 [*]	-.07 [†]
Eficácia Profissional	-.01 [†]	-.04 [†]	-.08 [†]	-.14 [†]	-.13 [†]	-.16 ^{**}	-.01 [†]	-.13 [†]	.04 [†]	.00 [†]	-.21 ^{**}	.07 [†]
Supervisores	.11 [†]	.13 [†]	.18 ^{**}	.32 ^{**}	.22 ^{**}	.29 ^{**}	.13 [*]	-.04 [†]	-.04 [†]	-.03 [†]	.02 [†]	.03 [†]
Colegas	.01 [†]	.08 [†]	.20 ^{**}	.25 ^{**}	.31 ^{**}	.20 ^{**}	.18 ^{**}	-.07 [†]	.03 [†]	-.04 [†]	-.02 [†]	.03 [†]
Cliente	.15 [*]	.32 ^{**}	.17 [*]	.13 [†]	.09 [†]	.04 [†]	.08 [†]	.13 [†]	.01 [†]	-.06 [†]	.09 [†]	.05 [†]
Instigada	.22 ^{**}	-.01 [†]	.31 ^{**}	-.01 [†]	.22 ^{**}	.08 [†]	-.02 [†]	-.06 [†]	.03 [†]	-.04 [†]	.35 ^{**}	.01 [†]
Autoeficácia Pré Intencional	-.01 [†]	-.04 [†]	-.11 [†]	-.05 [†]	-.08 [†]	-.21 ^{**}	-.05 [†]	.04 [†]	.06 [†]	.01 [†]	-.10 [†]	.04 [†]
Autoeficácia Pós Intencional	-.03 [†]	-.05 [†]	-.21 ^{**}	-.08 [†]	-.14 [*]	-.16 [*]	.06 [†]	-.06 [†]	-.03 [†]	-.02 [†]	-.12 [†]	.05 [†]

Nota. 1 = ALP por motivos de saúde; 2 = ACP por motivos de saúde 3 = ALP por motivos Psicológicos atribuídos ao contexto laboral; 4 = ACP por motivos Psicológicos atribuídos ao contexto laboral; 5 = ALP atribuído ao ambiente social no trabalho; 6 = ACP atribuído ao ambiente social no trabalho; 7 = ALP por inadaptação ao trabalho; 8 = ACP por inadaptação ao trabalho; 9 = ALP por motivos pessoais; 10 = ACP por motivos pessoais; 11 = ALP por motivos totalmente alheios; 12 = ACP por motivos totalmente alheios.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

5.8 Resultados do Absentismo Medido em Tempo Perdido

Relativamente à percentagem de absentismo ao ano, foi encontrado um total de 7.41%, os motivos mais referidos foram relativos à ausência por motivos de saúde a longo prazo, a que se seguiram os motivos de saúde a curto prazo e os motivos pessoais a curto prazo, já a ausência por inadaptação ao trabalho propriamente dito, a longo prazo, foi a menos referida. Importa salientar que estes resultados de absentismo ao ano ($M = 7.41\%$) estiveram muito próximos dos 7% referidos pela APCC (2016) para o ano de 2015.

Tabela 20

Estatística Descritiva por Tipo de Absentismo

Tipo de absentismo	n	Amplitude		M	DP	SE	Achatamento
		Máx.	Min.				
1	203	44	0	1.91	6.41	4.53	19.07
2	203	13	0	1.39	2.32	2.38	6.14
3	203	44	0	0.69	3.67	7.44	60.88
4	203	8	0	0.27	1.08	4.79	24.29
5	203	44	0	0.43	3.49	10.46	121.36
6	203	21	0	0.27	1.66	10.49	123.58
7	203	18	0	0.25	1.95	8.36	72.32
8	203	9	0	0.23	1.16	5.59	32.10
9	203	28	0	0.32	2.73	9.49	91.39
10	203	73	0	1.11	5.28	12.88	176.71
11	203	26	0	0.21	1.96	12.08	157.39
12	203	7	0	0.33	0.99	4.14	19.18

Nota. ALP por motivos de saúde; 2 = ACP por motivos de saúde 3 = ALP por motivos Psicológicos atribuídos ao contexto laboral; 4 = ACP por motivos Psicológicos atribuídos ao contexto laboral; 5 = ALP atribuído ao ambiente social no trabalho; 6 = ACP atribuído ao ambiente social no trabalho; 7 = ALP por inadaptação ao trabalho; 8 = ACP por inadaptação ao trabalho; 9 = ALP por motivos pessoais; 10 = ACP por motivos pessoais; 11 = ALP por motivos totalmente alheios; 12 = ACP por motivos totalmente alheios; n = Número de participantes; Máx. = Máximo; Min. = Mínimo; M = Média; DP = Desvio-Padrão; SE = Assimetria.

Parte do absentismo foi atribuído ao contexto de trabalho (i.e., do item três ao oito) o que representou 2.14% de absentismo ao ano, o que indicou que na nossa amostra cada pessoa faltou em média cinco dias por ano neste particular, resultando num total de 803 dias perdidos de trabalho. Já no caso dos motivos pessoais ou alheios (i.e., itens de nove a doze),

aos quais solicitámos aos participantes que não resultassem de motivos referidos anteriormente (i.e., itens de um a oito) a média foi inferior (i.e., $M = 1.97$).

Independentemente do absentismo por motivos de saúde, o ambiente organizacional foi o que melhor explicou a ausência.

5.9 Resultados do Modelo de Investigação

Tabela 21

O Modelo Testado

Modelo com 11 variáveis latentes	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA
Modelo	80.787	39	2.071	.95	.073

Nota. χ^2 = Qui-quadrado; df = Graus de liberdade; χ^2/df = Divisão do qui-quadrado pelos graus de liberdade; CFI = Índice de ajuste comparativo; RMSEA = Raiz quadrada da média dos quadrados dos erros de aproximação.

5.10 Modelo Final com 11 Variáveis Latentes

O valor de RMSEA encontrou-se em .073 com um IC 90% (.050, .095). Não libertámos qualquer covariância de erro. Os resultados encontrados enquadram-se dentro dos parâmetros da χ^2/df (i.e., CMIN/DF), ou seja, aceitáveis dado que esta não excedeu um valor máximo de cinco (Byrne, 2001). O CFI esteve acima do que se considera um bom ajuste do modelo (Hu & Bentler, 1999).

Através do mesmo modelo efetuámos uma análise entre grupos [$\chi^2(780) = 1237.871$, $p < .001$, $\chi^2/df = 1.59$, CFI = .92, e RMSEA = .019], alguns dos resultados serão divulgados ao longo da discussão e sempre que considerarmos pertinente. Da análise entre grupos constou o total da amostra ($N = 203$), bem como grupos constituídos por, CSR ($n = 167$), *oubound* ($n = 53$), *inbound* ($n = 75$), *outsourcing* ($n = 128$), *in-house* ($n = 50$), pessoas que passam mais de 94% do tempo da jornada de trabalho ao telefone ($n = 33$), até três anos de profissão ($n = 92$), mais de três anos de profissão ($n = 111$), pessoas que no último ano não mudaram de equipa ($n = 90$), que mudaram pelo menos uma vez ($n = 43$), as que mudaram mais de duas vezes ($n = 57$), contratados a termo incerto ($n = 44$), contratados a termo certo ($n = 52$), subcontratados ($n = 25$), trabalhadores em regime de trabalho temporário ($n = 44$), efetivos ($n = 36$), pessoas que obtiveram pelo menos um grau académico (e.g., Bacharelato, licenciatura ou mestrado) ($n = 89$), e pessoas que nunca obtiveram qualquer grau académico ($n = 114$).

Tabela 22

Resultados do Modelo de Investigação

H	Descrição	C.R.	DP	ES	T. Efeito	Resultado
H1a	A exaustão emocional tem um efeito positivo sobre o cinismo.	8.87	0.06	.51***	Forte	Aceita-se H1
H1b	O cinismo tem um efeito negativo sobre a eficácia profissional.	-5.61	0.04	-.30***	Moderado	Aceita-se H1
H2a	A variável controlo tem um efeito positivo na variável recompensa.	5.76	0.05	.36***	Moderado	Aceita-se H1
H2b	A variável recompensa tem um efeito positivo na variável valores.	6.88	0.06	.43***	Moderado	Aceita-se H1
H3a	A variável valores tem um efeito negativo na variável exaustão emocional.	-5.71	0.07	-.34***	Moderado	Aceita-se H1
H3b	A variável valores tem um efeito negativo na variável cinismo.	-4.88	0.08	-.28***	Moderado	Aceita-se H1
H4a	A variável incivilidade dos supervisores tem um efeito negativo na variável recompensa.	-5.25	0.07	-.33***	Moderado	Aceita-se H1
H4b	A variável incivilidade dos supervisores tem um efeito negativo na variável controlo.	-6.62	0.08	-.40***	Moderado	Aceita-se H1
H4c	A incivilidade dos clientes tem um efeito negativo na variável controlo.	-4.83	0.05	-.29***	Moderado	Aceita-se H1
H5	A variável incivilidade dos supervisores tem um efeito positivo na variável exaustão emocional.	5.89	0.08	.35***	Moderado	Aceita-se H1
H6a	A variável exaustão emocional tem um efeito positivo na variável a incivilidade dos clientes.	4.74	0.08	.36***	Moderado	Aceita-se H1
H6b	A incivilidade dos clientes tem um efeito positivo no absentismo, a curto prazo, por motivos de saúde.	4.74	0.11	.32***	Moderado	Aceita-se H1
H7	A variável controlo tem um efeito positivo na variável autoeficácia pré intencional.	4.81	0.04	.26***	Fraco	Aceita-se H1
H8a	A variável exaustão emocional tem um efeito negativo na variável autoeficácia pós intencional.	-4.32	0.04	-.29***	Fraco	Aceita-se H1
H8b	A variável autoeficácia pré intencional tem um efeito positivo na variável eficácia profissional.	9.95	0.06	.54***	Forte	Aceita-se H1
H9	A autoeficácia pós intencional tem um efeito positivo na autoeficácia pré intencional	10.98	0.06	.58***	Forte	Aceita-se H1

Nota. C.R. = *Critical Ratio* ; DP = *Desvio Padrão* ; ES = *Cargas de regressão padronizadas*; T. Efeito = *Tipo de efeito segundo o critério de Kline (1998).*

*** $p < .001$ (*P-Value*).

Figura 3 - Resultados do Modelo de Investigação

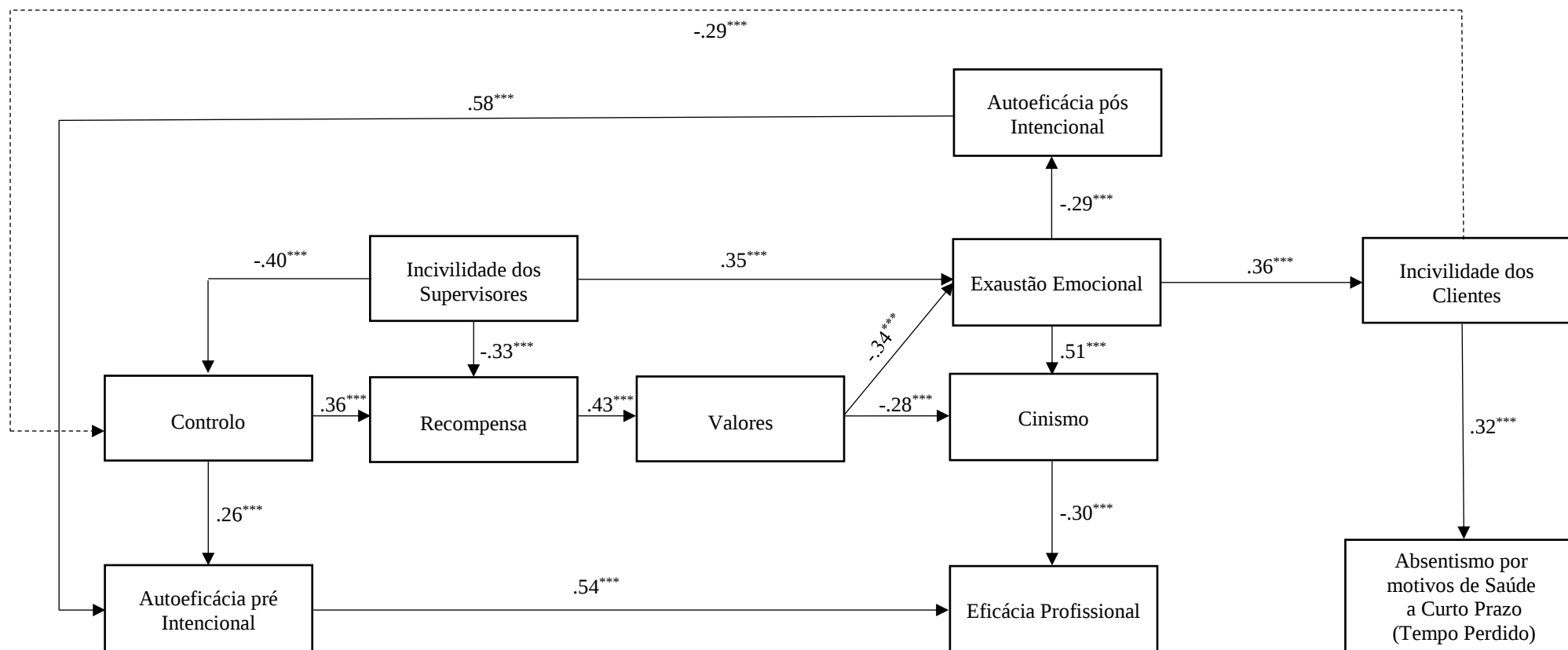


Figura 1. Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabela 23

Efeitos Totais e Probabilidade Obtida Através do Método Monte Carlo IC 95%.

	I .SUP	EX	VL	CT	RC	I.CL	A.Pós I	A.Pré I	CN
EX	.43**	.01***	-.35**	-.06**	-.15**	.02**			
VL	-.21*	-.02**	.01***	.16**	.44*	-.05**			
CT	-.44**	-.11**	.04**	.01***	.02**	-.29**			
RC	-.49**	-.04**	.01***	.37**	.01***	-.11**			
I.CL	.15**	.36**	-.12**	-.02**	-.05**	.01***			
A.Pós I	-.12**	-.29**	.10**	.02**	.04**	-.01***			
A.Pré I	-.19**	-.20**	.07**	.27**	.03**	-.07**	.58**		
CN	.28**	.52**	-.46**	-.07**	-.20**	.02**			
ASCP	.05***	.11**	-.04***	-.01***	-.02***	.32**			
EF. P.	-.18**	-.26**	.17**	.16**	.08**	-.05**	.31**	.54*	-.30**

Nota. EX = Exaustão Emocional; VL = Valores; CT = Controlo; RC = Recompensa; I.CL = Incivilidade dos clientes; A.Pós.I = Autoeficácia pós intencional; A.Pré.I = Autoeficácia pré intencional; CN = Cinismo; ASCP = Absentismo por motivos de saúde a curto prazo; EF. P. = Eficácia profissional; I. Sup. = Incivilidade dos supervisores.

*** $p < .001$. ** $p = .001$. * $p = .002$.

Tabela 24

Efeitos Diretos e Probabilidade Obtida Através do Método Monte Carlo IC 95%.

	I .SUP	EX	VL	CT	RC	I.CL	A.Pós I	A.Pré I	CN
EX	.35**		-.34**						
VL					.43*				
CT	-.40**					-.29**			
RC	-.33**			.36**					
I.CL		.36**							
A.Pós I		-.29**							
A.Pré I				.26**			.58**		
CN		.51**	-.28**						
ASCP						.317**			
EF. P.								.54**	-.30*

Nota. EX = Exaustão Emocional; VL = Valores; CT = Controlo; RC = Recompensa; I.CL = Incivilidade dos clientes; A.Pós.I = Autoeficácia pós intencional; A.Pré.I = Autoeficácia pré intencional; CN = Cinismo; ASCP = Absentismo por motivos de saúde a curto prazo; EF. P. = Eficácia profissional; I. Sup. = Incivilidade dos supervisores.

*** $p < .001$. ** $p = .001$. * $p = .002$.

As tabelas 23, 24 e 25 permitiram apurar que, segundo o critério de MacKinnon et al. (2007), não se verificou nenhum efeito de mediação inconsistente.

Tabela 25

Efeitos Indiretos (e.g., Quantidade de mediação) e Probabilidade Obtida Através do Método Monte Carlo IC 95%.

	I.SUP	EX	VL	CT	RC	I.CL	A.Pós I	A.Pré I	CN
EX	.07**	.01***	.00**	-.06**	-.15**	.020**			
VL	-.21*	-.02**	.01***	.16**	.00**	-.05**			
CT	.05**	-.12**	.04**	.01***	.02**	.00**			
RC	-.16**	-.04**	.01***	.00***	.01***	-.11**			
I.CL	.15**	.00***	-.12**	-.02**	-.05**	.01***			
A.Pós I	-.12**	.00***	.10**	.02**	.04**	-.01***			
A.Pré I	-.19**	-.20**	.07**	.01**	.03**	-.07**			
CN	.28**	.01***	-.18**	-.07**	-.20**	.02**			
ASCP	.048***	.11**	-.04***	-.01***	-.02***	.00***			
EF. P.	-.183**	-.26**	.17**	.16**	.08**	-.05**	.31**		

Nota. EX = Exaustão Emocional; VL = Valores; CT = Controlo; RC = Recompensa; I.CL = Incivilidade dos clientes; A.Pós.I = Autoeficácia pós intencional; A.Pré.I = Autoeficácia pré intencional; CN = Cinismo; ASCP = Absentismo por motivos de saúde a curto prazo; EF. P. = Eficácia profissional; I. Sup. = Incivilidade dos supervisores.

*** $p < .001$. ** $p = .001$. * $p = .002$.

Bentler e Chou (1987) recomendaram cinco participantes para cada parâmetro estimado, no nosso caso foi o que encontramos e para o conseguirmos tivemos de não incluir no modelo algumas das áreas da vida profissional assim como as variáveis incivilidade dos colegas e incivilidade instigada.

Não incluímos a variável carga de trabalho porque segundo alguns autores (por exemplo, Grebner et al., 2003; Jensen et al., 2002; Zapf et al., 2003), os CSR têm um baixo grau de exigências a este nível. No que diz respeito à noção de controlo existem duas diferenças importantes entre os modelos ERI e JD-R, é provável que exista uma diferença entre custos de adaptação às duas condições de baixo controlo (Siegrist, 1996). Em primeiro lugar, do ponto de vista cognitivo parece menos dispendioso a adaptação a um alto grau de exigência nas tarefas do que a um baixo nível de estatuto ao nível do controlo, em segundo lugar, no contexto da economia global, a ênfase no estatuto do controlo reflete a importância crescente das carreiras de trabalho fragmentadas, a instabilidade no trabalho, a redundância ocupacional e a mobilidade forçada (Siegrist, 1996). Alguns destes aspetos justificam a inclusão das variáveis controlo e recompensa.

As variáveis comunidade e incivilidade dos colegas não foram incluídas porque, segundo Kinni, et al., (2000), os CSR passam 95% do tempo ao telefone com clientes, o que por si só limita o tempo de contacto com os membros da equipa (Kinni, et al., 2000) além de

que alguns procedimentos (e.g., sistema ACD) removem em grande parte a cooperação mútua e a compreensão entre os funcionários (Weinkopf, 2002)

Ainda que de grande importância, a variável justiça não foi incluída no modelo porque partimos do princípio que, segundo Burns e Stalker (1961), os CC foram projetados de acordo com um ambiente altamente controlado, com estruturas rígidas também conhecidas como mecanicistas. Neste contexto presumimos uma forte relação entre as variáveis recompensa e justiça que nos levou a optar pela primeira. Assumimos que no âmbito do TE, referido por exemplo por Grandey (2000), a incivilidade instigada não seria uma questão tão importante quanto as que abordámos.

Quanto à opção pelo absentismo por motivos de saúde justifica-se através da meta-análise de Gary e Mariella (2015) na qual verificou-se que a validade convergente entre o absentismo auto relatado e os dados organizacionais foi mais significativa por motivos de doença, do por qualquer outro motivo (Gary & Mariella, 2015). Neste sentido contávamos com uma considerável percentagem de absentismo por motivos de saúde, fundamentalmente a curto prazo até porque recorremos a uma medida de tempo perdido que segundo Steel (2003) acarreta uma relação entre custos e benefícios monetários do absentismo para o trabalhador, além disso o ERI, que também aborda a reciprocidade monetária (Siegrist, 1996), isoladamente mostrou-se um bom modelo para prever o ACP por motivos de saúde (Griep et al., 2010). Ainda no que concerne ao absentismo por motivos de saúde e pela meta-análise de Gary e Mariella (2015), considerámos que seria aquele que poderia apresentar uma distribuição mais próxima da normal. Segundo West, Finch, e Curran (1995) nos MEE, com amostras de 200 participantes, consideram-se aceitáveis (i.e, não normalidade moderada) valores de assimetria próximos de dois e de achatamento próximos de sete (ver Tabela 20).

Não queremos obviamente desvalorizar qualquer variável da qual tenhamos abdicado porque todas elas são e foram importantes, ainda que a sua utilização tenha dependido de uma amostra de maior dimensão que iria ao encontro dos pressupostos de Bentler e Chou (1987) relativos ao número de parâmetros estimados.

Dada a natureza unifatorial da GSE (Araújo & Moura, 2011) no projeto de investigação constavam efeitos entre a autoeficácia, exaustão emocional e controlo. Como obtivemos dois fatores para a GSE, partimos para um modelo alterativo que segundo Jöreskog (1993) constitui uma prática legítima em investigação científica.

5.11 Discussão

Para a H1a a exaustão emocional teve um efeito forte e significativo sobre o cinismo ($ES = .51, p < .001$). Esta hipótese já foi largamente sustentada empiricamente dado que a exaustão emocional é um bom preditor para o cinismo (Leiter & Maslach, 2004) e sinaliza a primeira etapa do *burnout* (Halbesleben & Bowler, 2005). Na investigação de Leiter e Maslach (2004) este efeito foi moderado ($ES = .49, p < .001$) e forte na investigação de Brom et al. (2015) ($ES = .50, p < .001$). Numa meta-análise que envolveu mais de 50 investigações os autores encontraram uma média na correlação entre estas variáveis de .52 (Lee & Ashforth, 1996), no nosso caso verificou-se ligeiramente acima ($r = .63, p < .01$). Na análise aos vários grupos destacamos um ligeiro aumento deste efeito para as pessoas que participaram em mais de duas equipas no último ano ($ES = .55, p < .001$), no grupo das pessoas que trabalharam em *outsourcing* ($ES = .55, p < .001$) e no grupo das pessoas que ainda não havia atingido os três anos de profissão ($ES = .56, p < .001$). A mobilidade interna foi vista com um bom preditor para o *burnout* (Liljegren & Ekberg, 2009), desperta no trabalhador várias reações (e.g., emoções negativas) que são típicas da rotatividade (Krausz, 2002). O trabalho temporário explica-se através de uma relação entre três entidades, a que emprega, contrata e exerce poder sobre o trabalhador, bem como a que recebe e, de uma forma delegada, exerce poder sobre o mesmo (Autoridade para as condições de trabalho [ACT], 2008). Foi no contexto da terceirização (i.e., trabalho temporário) que encontramos o mais forte efeito da exaustão emocional sobre o cinismo ($ES = .68, p < .001$), referido por Ferreira e Santos (2013) enquanto flexibilidade e minimização de custos para as organizações. Pelo que aqui aferimos para a H1a, com elevados custos para os trabalhadores, ainda que no caso do contexto *in-house* ($ES = .41, p < .001$), *outbound* ($ES = .46, p < .001$), tempo de profissão superior a três anos ($ES = .43, p < .001$) ou a participação em pelo menos duas equipas no último ano ($ES = .41, p < .001$), o efeito da exaustão emocional sobre o cinismo foi apenas moderado.

Quanto à H1b, verificámos um efeito negativo e moderado do cinismo sobre a eficácia profissional ($ES = -.30, p < .001$). Na investigação de Leiter e Maslach (2004) este efeito foi fraco ($ES = -.16, p < .001$) e moderado na investigação de Brom et al. (2015) ($ES = -.34, p < .001$). O cinismo prediz negativamente a eficácia profissional (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 1997), logo levantam-se dúvidas quanto à sua plausibilidade enquanto constitutiva do *burnout* (Schaufeli & Taris, 2005) ainda que nalguns contextos de trabalho estas dimensões possam surgir concomitantemente (Leiter, 1993). Em investigações envolveram o tratamento psicoterapêutico a pessoas diagnosticadas com o *burnout*, com base

em entrevistas clínicas, comparativamente com outros diagnósticos, verificaram-se altos níveis de exaustão emocional e de cinismo mas não da falta de eficácia profissional (Roelofs, Verbraak, Keijsers, de Bruin, & Schmidt, 2005; Schaufeli, Bakker, Schaap, Kladler, & Hoogduin, 2001).

Numa meta-análise verificou-se uma correlação entre estas variáveis (i.e., cinismo e eficácia profissional), que variou entre $-.33$ e $-.36$ (Lee & Ashforth, 1996), no nosso caso situou-se ligeiramente acima ($r = -.46$, $p < .001$). Da análise entre os vários grupos não encontrámos nenhum efeito positivo entre estas duas dimensões, ainda que para o grupo analisado na hipótese anterior (i.e., trabalho temporário) tenha sido fraco ($ES = -.30$, $p = .50$).

O grupo de pessoas que desenvolveu a sua atividade profissional através do trabalho temporário foi aquele em que encontrámos a maior incidência de *burnout* severo, dentro das nossas variáveis de controlo, verificámos que neste âmbito os participantes relataram a falta de oportunidades de formação (59.1%). Os supervisores podem influenciar a eficácia das equipas ao oferecerem mais oportunidades de formação a uns membros e menos a outros (Cordery, 2005). Já no caso dos efetivos não obtivemos significância estatística para esta hipótese ($ES = -.16$, $p > .050$), acrescentamos que apurou-se uma maior incidência nas crenças de *coping* neste grupo específico. A autoeficácia pós-intencional teve um forte efeito sobre autoeficácia pré intencional no entanto não obtivemos significância estatística entre a última e a eficácia profissional ($ES = .29$, $p > .50$). As mudanças no nível de medo indicam que há mudanças no modo de como a pessoa avalia a sua relação com o ambiente (Lazarus & Folkman, 1984). À medida que a expectativa de eficácia aumenta a pessoa considera-se detentora de recursos mais adequados para fazer face às exigências da situação, dá-se uma avaliação no sentido de um potencial controlo que irá ter impacto na redução da ameaça (Lazarus & Folkman, 1984). Como consequência, dá-se uma redução do nível do medo e são instituídos comportamentos de *coping*, não por expectativas de eficácia mas sim, pelas expectativas de eficácia face ao ambiente (Lazarus & Folkman, 1984). Ainda dentro do grupo dos efetivos, não encontrámos significância estatística entre o controlo e a carga de trabalho, as correlações médias e significativas entre a carga de trabalho e a autoeficácia pós intencional ($r = .49$, $p < .010$) ou entre a última e os valores ($r = .47$, $p < .010$) traduzem-se numa maior crença nos recursos pessoais para lidar com a carga de trabalho ou com o ajuste entre os valores pessoais e os corporativos. Neste sentido, dentro do grupo dos efetivos proliferam as expectativas de eficácia face ao ambiente mas não necessariamente face à eficácia profissional. A alta correlação entre o controlo e a eficácia profissional ($r = .50$, $p < .010$) ajuda a explicar o fraco efeito entre a auto eficácia pré intencional e a eficácia

profissional, porque no caso dos efetivos o controlo sobre o trabalho constitui uma conquista já alcançada, nos restantes casos, como veremos mais adiante, já não será bem assim, dado o alto efeito da autoeficácia pré intencional na eficácia profissional (ver figura 3). Face aos efetivos, estes dados sugerem que poderá existir um deslocamento da autoeficácia pré intencional para a pós intencional a partir do momento que as pessoas se sentem mais seguras face ao vínculo laboral, ainda o último seja apenas relativo e subjetivo.

O que queremos dizer é que a autoeficácia (i.e., pré ou pós intencional), no grupo dos efetivos, tende a ter uma menor relação com a eficácia profissional e maior com as áreas da vida profissional ou com a dimensão da exaustão emocional. Estes dados também são consistentes com a teoria do *framing effect* visto que perante um cenário positivo as pessoas tendem a evitar o risco (Plous, 1993) e este é um aspeto que voltaremos a abordar. A falta de eficácia profissional pode surgir como estratégia de *coping* que modera o efeito da exaustão emocional sobre o distanciamento mental (Koeske & Koeske, 1989), que se entende como uma das sequelas do *burnout* (Shirom, 2003). No caso dos trabalhadores que trabalham em *inbound* apurámos um forte efeito negativo entre o cinismo e a eficácia profissional ($ES = -.52, p < .001$) e neste caso são os clientes que procuram os serviços dos CC o que sugere que o cinismo possa ter um maior impacto na eficácia profissional quando é necessário resolver um problema ou outras situações possíveis no âmbito do *inbound*.

Na H2a encontrámos um efeito moderado entre o controlo e a recompensa ($ES = .36, p < .001$). Na investigação de Leiter e Maslach (2004) este efeito foi forte ($ES = .74, p < .001$) assim como na investigação de Brom et al. (2015) ($ES = .70, p < .001$). Salientamos em primeiro lugar um grupo de interesse, ou seja, o dos contratados a termos incerto, que foi precisamente aquele em que o efeito do controlo foi mais forte sobre a recompensa ($ES = .64, p < .001$) ainda que a média da variável controlo tenha-se verificado superior à da recompensa. Estes dados vão ao encontro da teoria de Siegrist (1996) dado que a precaridade do trabalho e a falta de alternativas conduz a que as pessoas não reduzam o esforço ainda que perante um claro desequilíbrio entre o esforço e a recompensa. Neste particular, as nossas variáveis de controlo não deixaram qualquer dúvida, 89.5% dos inquiridos revelaram ser mal renumerados face ao esforço despendido e 87.2% face à eficácia, o nos leva a pensar num subsídio de sobrevivência e não num salário justo. No entanto os bens materiais, por si só, não melhoram a qualidade de vida e uma preocupação excessiva a este nível pode resultar de uma insatisfação com a vida (Csikszentmihalyi, 2000). Numa meta-análise que relacionou o salário com a satisfação com o trabalho ($r = .15$), resultou de 115 correlações que partiram de

92 amostras independentes, a satisfação com o trabalho foi marginalmente correlacionada com a satisfação com o salário ($r = .23$) (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010).

Recorremos novamente às nossas variáveis de controlo e correlacionámos a insatisfação com o salário, face ao esforço, com a intenção de mudar de profissão e obtivemos uma correlação positiva e significativa ($r = .65, p < .010$). Obtivemos uma correlação negativa e significativa entre a recompensa e a insatisfação com o salário face ao esforço ($r = -.18, p < .010$), mas negativa e moderada entre a primeira e a insatisfação com o salário face à eficácia ($r = -.15, p < .050$). Salientamos que a recompensa correlacionou-se negativamente com a transmissão da monitorização, percebida num sentido negativo por parte do participante, que envolveu a audição de chamadas em tempo real por parte da supervisão ($r = -.36, p < .010$) e com o facto das pessoas não terem autonomia sobre o tempo de pausas de trabalho ($r = -.32, p < .010$). Identificámos um problema de comunicação entre supervisor e subordinado, no que diz respeito à avaliação do encontro do último com o cliente, assim como na questão das pausas. Objetivamente a falta de reconhecimento advém mais provavelmente da insatisfação com o trabalho do que com a insatisfação com o salário face ao esforço ou à eficácia. Se juntarmos a estes dados aos que descrevemos na Tabela 9, verificamos que tanto a média do controlo como a da recompensa ficaram abaixo da que foi obtida na validação original da AWS. Face à H2a, importa destacar neste particular dois grupos de interesse, o das pessoas que ainda não haviam atingido os três anos de trabalho em CC e o das que há mais tempo desempenhavam a sua profissão.

No grupo das pessoas que responderam que a monitorização decorrente da audição de chamadas foi frequentemente transmitida num sentido negativo, a média da variável controlo ($M = 2.53, DP = 1.12$) encontrou-se abaixo da verificada no grupo das pessoas que não teve autonomia sobre o tempo de pausas ($M = 3.32, DP = 0.94$). O mesmo verificou-se no caso da variável recompensa, efetivamente o grupo das pessoas que trabalhava em CC há menos de três anos voltou a pontuar menos ($M = 2.87, DP = 0.99$) face às demais ($M = 3.02, DP = 0.85$) mas não de uma forma tão discrepante, o que sugere que as práticas em CC ao nível da autonomia dependam mais do tempo de profissão do que do reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Neste sentido, no caso das pessoas que trabalhavam em CC há mais de três anos, apurou-se um maior efeito do controlo sobre a recompensa ($ES = .49, p < .001$) do que no grupo das pessoas com menor tempo de profissão ($ES = .28, p = .002$). Encontrámos um efeito moderado do controlo sobre a recompensa, particularmente no grupo dos participantes que nunca frequentou qualquer universidade ($ES = .42, p < .001$) e fraco no que diz respeito aos que obtiveram pelo menos um grau académico ($ES = .28, p = .004$). Estes dados refletem

a insatisfação do trabalho em CC, por parte das pessoas que obtiveram grau académico, visto que não podem ser reconhecidas através dos conhecimentos que obtiveram, neste sentido existe um potencial que é ignorado pelas organizações. O crescimento pessoal, ou um investimento inicial ao mesmo, é assim interrompido. Contrariamente ao que verificámos nas pessoas que não obtiveram qualquer grau académico, dentro das pessoas que o obtiveram, encontrámos correlações positivas e significativas entre a autoeficácia pré intencional e a recompensa ($r = .44, p < .010$) e entre a autoeficácia pós intencional e a recompensa ($r = .35, p < .010$), deste ponto de vista, à medida que aumenta a reciprocidade aumenta a autoeficácia e vice-versa. É ligeiramente mais provável que uma pessoa que obteve um grau académico acredite que possa ser reconhecida através de crenças de controlo do que através de crenças de *coping*. Dentro do grupo dos supervisores encontrámos 17.4% de licenciados, já dentro do grupo dos CSR encontrámos praticamente o dobro, ou seja 30.5%. Estes dados conduzem à simples conclusão de que não é pelo grau de formação que as pessoas em CC alcançam um maior estatuto profissional, além disso, como veremos mais adiante, o grau de civilidade também não é um bom preditor neste particular. Quanto aos gestores, apenas 10% referiram a obtenção de um grau académico. As baixas pontuações na área da justiça sugerem que as decisões não sejam tomadas com base no mérito, mas sim no favoritismo, neste contexto é provável que um supervisor ou gestor ascenda ao cargo por facilitismo e/ou, perante a ausência de alternativas, poderá haver um maior investimento numa carreira em CC de uma pessoa que não obteve qualquer grau académico. As condições relacionadas com a baixa recompensa e a baixa segurança na vida profissional também podem ser identificadas a partir da inconsistência entre as habilitações literárias e o estatuto profissional (Siegrist, 1996).

Todas estas condições de baixo controlo de estatuto profissional, em combinação com um alto esforço acabam por ter um impacto negativo na reciprocidade (Siegrist, 1996). Estes achados reforçam a ideia de que o baixo controlo de estatuto possa ter algum impacto neste grupo específico (i.e., pessoas que obtiveram um grau académico), que segundo Siegrist (1996), envolve aspetos cognitivos e pode conduzir a necessidades de controlo não satisfeitas. Com base na teoria de Siegrist (1996) colocamos também a hipótese de que neste contexto de trabalho e transversalmente a cada grupo que analisámos, a clara falta de controlo que encontrámos acrescentada à que já foi encontrada noutras investigações (Bakker et al., 2003; Batt, 2000; Batt & Appelbaum, 1995; Batt & Moynihan, 2004; Cordery, 2005; D'Alessio & Oberbeck, 1999; Deery et. al., 2002; Grebner et al., 2003; Holman, 2000; Holman & Wood, 2002; Jensen et al., 2002; MacDonald & Siarinni, 1996; Sprigg et. al., 2003; Woodcock, 2013; Workman & Bommer, 2004; Zapf et al., 1999; Zapf et al., 2003), possa, entre outros,

levar a comportamentos do tipo A, dado o que esposamos anteriormente a este nível, possivelmente estamos perante uma profissão de desgaste rápido que pode direta ou indiretamente reduzir a esperança de vida das pessoas. Como não aferimos os comportamentos do tipo A deixamos esta hipótese para futuras investigações. A necessidade de controlo emerge a partir de um padrão individual de *coping* no sentido de se fazer face às exigências do trabalho (Siegrist, 1996). Dentro dos comportamentos do tipo A as pessoas despendem esforços excessivos, procuram oportunidades ou a aprovação da experiência, sucesso e dominância ainda que a necessidade de controlo, a longo prazo, possa precipitar estados de exaustão emocional e de degradação fisiológica (Appels & Mulder, 1989).

Apurámos uma correlação positiva mas não significativa entre a autoeficácia pré intencional e a incivilidade instigada no caso das pessoas que não obtiveram qualquer grau académico ($r = .10, p > .050$), já no caso das pessoas que obtiveram um grau académico esta correlação foi negativa e moderada ($r = -.26, p < .050$).

Na H2b verificou-se um efeito moderado da variável recompensa sobre a variável valores ($ES = .43, p < .001$). Tanto na investigação de Leiter e Maslach (2004) ($ES = .16, p < .001$) como na de Brom et al. (2015) ($ES = .12, p < .001$), este efeito encontrou-se abaixo dos resultados que obtivemos. Num trabalho onde exista uma incongruência com os valores pessoais e os que são praticados pela organização, pode conduzir a uma quebra no envolvimento e até mesmo levar a comportamentos contraproducentes (Dylag, Jaworek, Karwowski, Kozusznik, & Marek, 2013). Para que a congruência com os valores possa ser efetiva, dependerá de aspetos chave da vida profissional como o desempenho da supervisão ou da estrutura de recompensas (Leiter & Maslach, 2005). Quando há negligência ao nível da recompensa material e social, surge a dessincroniza com o próprio sistema de valores (Leiter & Maslach, 2004). De acordo com o modelo ERI, o esforço no trabalho é investido como parte de um contrato social de que se pressupõem a retribuição de uma recompensa adequada (Siegrist, 2012). Recompensa essa que é distribuída através de três canais, ou seja, o dinheiro, a estima e as oportunidades de carreira (Siegrist, 2012). Estes componentes de recompensas relacionadas com o trabalho são de grande importância para a saúde (Siegrist, 2012). A combinação entre o elevado esforço e a baixa recompensa foi encontrada enquanto preditiva para o *burnout* (van Vegchel, 2005). O ERI pode ser mantido por diferentes padrões motivacionais, ou seja, pela falta de alternativas à precaridade do trabalho, por um investimento inicial que visa uma futura alternativa, ou por aspetos cognitivos que levam à distorção da perceção entre o esforço e a recompensa (Siegrist, 2012). No nosso caso acreditamos na primeira hipótese dado o elevado desemprego que existe atualmente em

Portugal, e também na segunda hipótese visto que, como vimos anteriormente, 84.2% dos participantes pretenderam trabalhar numa outra profissão o que torna claro que grande parte das pessoas não gosta da sua profissão (Michel, 2001) até porque, segundo John Stuart Mill (sd, citado por Siegrist, 1996) os trabalhos repulsivos são feitos por aquele que não têm escolha. Os aspetos cognitivos que levam à distorção da perceção entre o esforço e a recompensa (Siegrist, 2012) possivelmente explicaram grande parte das presenças no trabalho, ainda que perante a doença física ou psicológica. Dentro do grupo de pessoas que não obtiveram qualquer grau académico, ainda que sem significância estatística, encontrámos correlações fracas e positivas entre a recompensa e o ALP por motivos de saúde, ALP ou ACP por inadaptação ao trabalho, já no caso das pessoas que obtiveram um grau académico não encontrámos qualquer correlação positiva entre a recompensa e o absentismo.

Quando os valores, que são praticados pela organização não se enquadram com os do trabalhador, tal facto poderá conduzir a sentimentos de desonestidade, incompatibilidade, falta de sentido e de perda de integridade (Leiter & Maslach, 2005). A área da recompensa indica em que medida esta é monetária, social ou intrínseca, a falta de reconhecimento dos clientes, dos colegas ou da gestão conduz ao sentimento de ineficácia (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996), e ao *burnout* (Maslanka, 1996, citado por Leiter & Maslach, 2004). A congruência com a função, bem como com a recompensa material surgem em paralelo com a satisfação intrínseca (Richardsen, Burke, & Leiter, 1992). A variável valores surge como mediadora dado que a ligação entre a motivação do trabalhador e o local de trabalho ultrapassa a questão monetária (Leiter & Maslach, 2004). Pode emergir um sentimento de constrangimento decorrente de tarefas percebidas como antiéticas, os valores da organização podem não ter efeito prático, já as expectativas pessoais podem não estar em consonância com os valores da organização (Leiter & Maslach, 2004). O conflito de valores está relacionado com todas as três dimensões do *burnout* (Leiter & Harvie, 1997, citado por Leiter & Maslach, 2004), desempenha um papel de integração no modelo, reflete a coerência global nas outras áreas da vida profissional, serve de mediador entre estas e indica se os valores do funcionário são congruentes com os da organização (Leiter & Maslach, 2004).

Apesar da média ter-se aproximado para diferenças marginais, o efeito moderado da recompensa sobre os valores continuou a ser mais acentuado no caso das pessoas que trabalhavam há mais de três anos em CC ($ES = .47, p < .001$) face às que ainda não o faziam há tanto tempo ($ES = .41, p < .001$). Pelo menos no contexto do absentismo as expectativas e os valores parecem operar sobre a ausência num plano posterior a um ano de trabalho (Mowday et al., 1982). Encontrámos um forte efeito da recompensa sobre os valores no caso

dos efetivos ($ES = .53, p < .001$) e fraco no grupo dos contratados a termo certo ($ES = .27, p < .05$). Já o efeito o efeito positivo e moderado da recompensa sobre os valores, comparativamente com as pessoas que não obtiveram grau académico ($ES = .47, p < .001$), foi ligeiramente superior ao das pessoas que o obtiveram ($ES = .41, p < .001$). Perante um cenário de falta de reciprocidade, as pessoas que obtiveram um grau académico continuam a experienciar a incapacidade de um reconhecimento de todo o seu potencial a que se acrescenta o distanciamento com os valores corporativos.

Observámos que para a H3a os valores tiveram um efeito negativo e moderado sobre a exaustão emocional ($ES = -.36, p < .001$). Tanto na investigação de Leiter e Maslach (2004) ($ES = -.33, p < .001$) como na de Brom et al. (2015) ($ES = -.20, p < .001$), este efeito foi ligeiramente inferior. Uma incompatibilidade com os valores é potencialmente uma forma de perturbação da relação da pessoa com o seu trabalho (Leiter & Maslach, 1999). Alguns tipos de trabalho requerem o envolvimento e o compromisso que por sua vez dependem do grau de alinhamento entre os valores da pessoa com os que são praticados pela organização, quando existe uma sincronia a este nível é provável que o contrato psicológico seja duradouro (Leiter & Maslach, 1999). Os valores que determinam a qualidade da vida organizacional não são os mesmos através dos quais, alguns grupos de trabalho coesos esforçam-se no sentido de dar uma resposta à equipa de gestão que está desesperada por resultados financeiros (Maslach & Leiter, 1997). Neste sentido, a política organizacional pode colapsar tudo o que possa estar a ocorrer de positivo no seio dos grupos de trabalho (Maslach & Leiter, 1997). Tal como observámos anteriormente, a pressão para manter os níveis de serviço é uma prática comum nos CC (Batt, 2002; Findlay et al., 2000; Ferreira & Saldiva, 2002; van den Broek et al., 2004). Noutros setores da indústria, a Nissan e a Xerox deslocalizaram algumas das suas fábricas, com tecnologia de última geração, para o México (Maslach & Leiter, 1997). A questão central a este tipo de políticas, independentemente da produtividade, é a procura dos baixos salários, ou seja, estas corporações não partilharam os lucros com os seus trabalhadores, consequentemente estes sofreram uma enorme quantidade de pressão e de stresse, deixaram de saber lidar com o trabalho (Maslach & Leiter, 1997). Como vimos anteriormente, nos CC também existe uma crescente procura de mão-de-obra qualificada (e.g., licenciados) em países que apresentam alguma fragilidade económica (Baumgart et al., 2002; Baumgartner, Good, & Udris, 2002; Dieckhoff, Freigang-Bauer, Schröter, & Viereck, 2002). Recentemente em Mumbai, 772 trabalhadores de CC (e.g, HGlobal, Call Mantra, Worldwide Solutions, Sharma Business Process Outsourcing Services, e Zoriion Communications) foram detidos, dos quais 70 ficaram em prisão preventiva, por terem

enganado cidadãos norte-americanos que enviaram dinheiro alegadamente para o pagamento de impostos (Aljazeera, 2016, October). Os CSR, ainda que cientes da fraude, alegadamente mantinham-se no emprego devido ao elevado salário que auferiam (Aljazeera, 2016, October). Pelo aumento da pressão competitiva, a globalização expõem os pontos fracos dos sistemas económicos das nações industrializadas, em contrapartida, sem pressão concorrencial, as grandes corporações e os governos atrasaram-se na abordagem a programas que não funcionaram ou operaram de forma ineficiente (Maslach & Leiter, 1997). A pressão competitiva reduz o alcance das empresas que insistem nos cortes a curto prazo em detrimento de programas e políticas que teriam resultados a longo prazo (Maslach & Leiter, 1997). Nos E.U.A o poder dos sindicatos foi enfraquecido porque as pessoas perderam a confiança de que podem obter melhores salários acompanhados de uma maior segurança no emprego, tal facto não é alheio ao aumento do desemprego (Maslach & Leiter, 1997). A perda de mão-de-obra qualificada tem dominado o panorama laboral nas últimas três décadas, paralelamente aumentou o trabalho pouco qualificado e mal renumerado, muitas vezes com o salário mínimo, noutros casos absente de qualquer salário (e.g., no caso português podemos referir os estágios não renumerados) (Maslach & Leiter, 1997). Apesar dos manuais de gestão afirmarem claramente a importância do controlo dos trabalhadores sobre o seu próprio trabalho, a teoria cada vez mais tende a não ter qualquer efeito prático (Maslach & Leiter, 1997). Como apenas 10% dos gestores que constam na nossa amostra obtiveram um grau académico, o que por si só não garante conhecimentos de gestão, provavelmente a grande maioria não teve oportunidade de ler os referidos manuais. À medida que aumenta o declínio da cidadania corporativa, decresce o compromisso organizacional (Maslach & Leiter, 1997).

Comparativamente com os quadros superiores, os funcionários da linha da frente esforçam-se cada vez mais, são pior renumerados e a sua ligação à organização é mais frágil (Maslach & Leiter, 1997). O *downsizing* (e.g., redução do número de trabalhadores) se por um lado tem um efeito negativo e indireto no salário dos CEO (i.e., *Chief Executive Officer*) aumenta em grande medida os seus próprios lucros dado o aumento a curto prazo das ações que são cotadas em bolsa e das quais, de uma forma geral e em certa medida são detentores (Maslach & Leiter, 1997). Este tipo de práticas pode, a longo prazo, comprometer o potencial crescimento das organizações (Maslach & Leiter, 1997). Nos E.U.A., nos anos setenta, um CEO auferia um salário 35 vezes superior ao da média dos trabalhadores, atualmente é 187 vezes superior e na Europa é 31 vezes superior, no entanto a culpa das falhas no serviço é invariavelmente atribuída aos trabalhadores não existindo uma correspondência entre os elevados salários dos quadros de gestão e a responsabilidade (Maslach & Leiter, 1997). No

contexto atual, o *burnout* prospera no local de trabalho, o desfasamento aumenta face à natureza do trabalho e à natureza das pessoas, cada vez mais estas trabalham em ambientes onde os valores humanos distanciam-se cada vez mais dos económicos (Maslach & Leiter, 1997). O desajuste dos valores passa em grande medida pela distância entre os requisitos do trabalho e os princípios pessoais, um trabalhador pode ter de mentir para que possa vender um produto ou um serviço (Maslach & Leiter, 1997). Neste sentido, os valores da própria organização podem ser conflitantes, por um lado parte-se do princípio que exista um compromisso com a ética comercial ou com o objetivo de se prestar um bom serviço ao cliente, mas por outro lado, estes princípios podem ser colocados em causa pela pressão dos objetivos (Maslach & Leiter, 1997). Em muitas situações os trabalhadores operam de uma forma pífida, onde os fins justificam os meios, o que conduz subsequentemente ao declínio da moral (Maslach & Leiter, 1997). De uma forma geral, as pessoas dão o que têm de melhor à organização quando acreditam quem podem manter a integridade, o orgulho e o respeito (Maslach & Leiter, 1997). A este propósito destacamos o efeito negativo e indireto da incivilidade dos supervisores sobre os valores ($ES = -.21, p = .001$). Como partimos do princípio que a incivilidade não seja explicitamente uma parte dos valores apregoados pelas organizações, foi neste sentido que encontramos um desfasamento com os valores que são implicitamente colocados em prática. A tensão inerente ao desfasamento entre valores pessoais e organizacionais conduz a uma redução no envolvimento com o trabalho e a um despendimento energético inerente à dimensão da exaustão emocional (Leiter & Maslach, 1999). A variável valores tem um efeito mediador, entre as variáveis controlo, recompensa, com todas as dimensões do *burnout* (Leiter & Maslach 2004). A relação abrangente e multidimensional entre a congruência com os valores e o *burnout* reflete dimensões da síndrome de índole cognitiva e emocional (Leiter & Maslach, 1999). Se por um lado a incongruência com os valores absorve a energia, a falta de oportunidades leva a que as pessoas procurem um sentido para a sua própria vida fora do âmbito laboral, visto que o trabalho sem sentido conduz ao cinismo (Leiter & Maslach, 1999).

O efeito dos valores sobre a exaustão emocional foi moderado ($ES = -.30, p < .001$) para as pessoas que trabalham há menos de três anos em CC e igualmente moderado para as que já o faziam há mais tempo ($ES = -.40, p < .001$) o que reforça a ideia de Mowday et al. (1982) de que os valores possam operar num plano posterior a um ano de trabalho. Este efeito foi, de uma forma moderada, mais acentuado para as pessoas que no último ano se mantiveram na mesma equipa ($ES = -.38, p < .001$) e menor face às que mudaram mais do que duas vezes ($ES = -.32, p < .001$). Os valores no trabalho podem ser relativamente estáveis

ao longo de 15 meses (Isaksson, Johansson, Bellaagh, & Sjöberg, 2004), já o efeito das áreas da vida profissional no *burnout* é um processo temporalmente prolongado, por exemplo, a variável valores só teve um efeito na absorção da exaustão emocional em T2 (Maslach & Leiter, 2004). O que encontramos foi que não basta trabalhar há pelo menos três anos na profissão para que a congruência, entre os valores pessoais com os que são praticados pela organização, possa atuar consistentemente como amortecedor da exaustão emocional, é também necessário um histórico na participação em pelo menos um grupo de trabalho significativo para a pessoa, visto que segundo Siegrist (1996) a disponibilidade de um estatuto profissional está associado à realização, recompensa, estima ou pertença a um grupo significativo (Siegrist, 1996). Os valores tiveram um forte efeito negativo sobre a exaustão emocional no caso dos efetivos ($ES = -.60, p < .001$) e moderado no caso do trabalho temporário ($ES = -.41, p < .001$). Estes dados indicam que não basta permanecer por um período superior a três anos na profissão, provavelmente grande parte dele na mesma organização, o forte compromisso entre as partes (i.e., o vínculo laboral) foi o que melhor explicou o forte efeito negativo e significativo dos valores sobre a exaustão emocional.

Acrescentamos que estes resultados são contrários às políticas de grande parte das organizações que passam em grande medida pela terceirização, o que conduziu ao declínio do número de efetivos. Não é de todo incomum ouvir a justificação de que os tempos são outros e que uma carreira de trabalho pode passar pela prestação de serviços a inúmeras organizações. Os nossos resultados vão no sentido oposto dado que o tempo e a qualidade da ligação às organizações pode contribuir para a integração de valores corporativos que por sua vez podem absorver, em grande medida, a exaustão emocional. Se os custos de saúde estão a recair sobre os trabalhadores, inerentes a estes encontram-se os custos financeiros da própria saúde que recaem sobre os contribuintes. Tal como Maslach e Leiter (1997) referiram existe um atraso por parte dos governos na implementação de políticas e de programas para fazer face à crescente globalização, em nosso entender importa imputar os custos de saúde dos trabalhadores às organizações que praticam políticas que levam a este declínio.

Para a H3b a variável valores teve um efeito negativo e fraco na variável cinismo ($ES = -.28, p < .001$). Ainda assim ligeiramente acima dos resultados obtidos por Leiter e Maslach (2004) ($ES = -.24, p < .001$) mas claramente abaixo dos que foram obtidos por Brom et al. (2015) ($ES = -.41, p < .001$). Numa investigação que abordou a questão das atitudes, verificou-se uma correlação negativa e significativa entre o cinismo e os comportamentos de cidadania organizacional e entre o primeiro e as intenções de cumprir um pedido para o envolvimento em comportamentos éticos (Andersson & Bateman, 1997).

No nosso caso foi mais provável que o efeito negativo dos valores sobre o cinismo ocorresse no contexto de *in-house* de uma forma mais significativa e acentuada ($ES = -.47$, $p < .001$) do que no de *outsourcing* ($ES = -.20$, $p = .009$). O tempo de profissão, aliado à manutenção de pelo menos um ano na mesma equipa, bem como à circunstância de se trabalhar *in-house* pode ser uma forma plausível dos valores atenuarem, ou evitarem, o efeito do cinismo. Através de alguma investigação em CC foi possível encontrar níveis de stresse mais elevados no regime de trabalho *outsourcing* (i.e., 58%) pelo menos comparativamente com as pessoas que desenvolviam o seu trabalho *in-house* (i.e., 19.3%) (Suri et al., 2007). Uma investigação que incidiu sobre uma amostra de pessoas que desenvolviam o seu trabalho em *outsourcing*, verificou-se 38% de sofrimento psíquico, os níveis mais elevados de *burnout* foram associados ao género feminino, e às pessoas com pelo menos seis meses de trabalho, os baixos níveis de *burnout* foram associados a pessoas com um vasto reportório de estratégias de *coping* (Machado, Sathyanarayanan, Bhola, & Kamath, 2013). Um dos principais aspetos aferidos numa investigação, que incidiu sobre pessoas que trabalhavam em *outsourcing*, foi a questão do receio de se perder o emprego (Nding'ori, 2015). O contexto *in-house*, foi encontrado como uma alternativa viável ao *outsourcing*, enquanto veículo para a agregação de valores, sentimentos de corporativismo e espírito de equipa (Payne, 2002).

Paralelamente encontrámos um fraco efeito e negativo dos valores sobre o cinismo no grupo dos efetivos ($ES = -.11$, $p < .531$) e moderado no grupo dos subcontratados ($ES = -.42$, $p < .001$), ainda que os primeiros tenham, em média, pontuado mais nos valores e menos no cinismo. O fraco efeito negativo dos valores sobre o cinismo que encontrámos no grupo dos efetivos pode ser explicado por um efeito moderado e indireto entre estas variáveis ($ES = -.33$, $p = .005$). O cinismo envolve um distanciamento da pessoa com o trabalho (Leiter & Maslach, 2004), o conflito de valores afeta tanto diretamente a dimensão do cinismo, como o afeta quando mediado pela exaustão emocional (Leiter & Maslach, 1999).

Uma pessoa, ao manter-se no trabalho no estado de *burnout*, para além do cansaço, do cinismo, reduz o esforço ao mínimo, limita o seu potencial para o trabalho em equipa e as organizações não podem ignorar este problema de produtividade (Maslach & Leiter, 1997).

O cinismo reflete-se por uma atitude, de desistência face aos ideais, fria e distante em relação ao trabalho e às pessoas no trabalho, dá-se sobretudo uma minimização do envolvimento (Maslach & Leiter, 1997). Numa tentativa de proteção face ao desapontamento e ao cansaço, as pessoas sentem-se mais seguras através da indiferença, particularmente quando o futuro é incerto, partem do princípio que as coisas não vão funcionar (Maslach & Leiter, 1997). Esta atitude negativa vai comprometer o bem-estar e a capacidade para o

trabalho (Maslach & Leiter, 1997). O sentimento de ineficácia a que conduz o cinismo surge concomitantemente com o sentimento de inadequação a cada projeto com que a cada momento a pessoa se depara, todos parecem conspirar, perde-se o espaço para a superação, dá-se uma privação da confiança nas próprias capacidades e nalguns casos perde-se a confiança nos outros (Maslach & Leiter, 1997). O cinismo inscreve-se numa descrença generalizada, limita as próprias pessoas a confiarem em alguém que as possa verdadeiramente ajudar, dá-se uma constrição cognitiva na relação com o ambiente, a própria autoeficácia (i.e., pré e pós intencional) correlacionou-se significativa e negativamente com o cinismo de uma forma marginalmente diferenciada (e.g., ver Tabela 17).

Alguma literatura referiu a resistência dos trabalhadores face ao controlo socioideológico, dado que resistem através do desenvolvimento de uma atitude de cinismo sobre o trabalho aos esforços da gestão no sentido de influenciar a sua própria subjetividade (Kunda, 1992; Hochschild, 1983). Numa perspetiva sociológica, o cinismo pode surgir como forma dos trabalhadores, em oposição à organização, escaparem à mercantilização das suas identidades, culturas, ou emoções e em última análise como a melhor forma encontrada para proteger o seu sentido de *self* (Fleming & Sewell, 2002; Fleming & Spicer, 2003; Mumby, 2005). Ainda sob este ponto de vista, outra forma de dominação é a da ilusão da autonomia que a gestão tenta incutir nos trabalhadores que conduz a que estes possam evitar formas ou estratégias mais organizadas de oposição e foi neste sentido que Fleming e Spicer (p. 116, 2003) descreveram distância cínica como um “consentimento ideológico”.

A distância cínica que uma pessoa sente em relação ao seu trabalho, não tem de ser necessariamente sediciosa (i.e., como um desafio à dominação), é entendida como um sentimento de liberdade que permite manter subjetivamente o funcionamento (Fleming & Spicer, 2003). Nalgumas investigações observou-se que os trabalhadores de CC foram aconselhados a não se identificarem com a atividade rotineira inerente ao *script*, alegadamente com o intuito de se protegerem do *burnout* (Ashforth & Humphrey, 1993; Leidner, 1993; Sturdy, Grugulis, & Willmott 2001, citados por Fleming & Spicer, 2003).

Ainda que os formadores digam aos CSR que através da distância subjetiva que têm face ao *script* possam conservar alguma autonomia, há muito que estes padrões de indulgência foram reconhecidos como parte importante da manutenção das relações de poder no local de trabalho (Fleming & Spicer, 2003). No caso da nossa amostra, cerca de um terço das pessoas (i.e, 33,7%) dependeu do *script*, o que sugere que existam diferentes formas de trabalhar em CC. Introduzimos aqui algum sentido crítico dado que não nos parece que a dependência do *script* traga vantagens aos trabalhadores ou mesmo às organizações, até

porque a eficácia no encontro com o cliente depende de outros aspetos como por exemplo a empatia, um discurso não muito célere, alterações no volume da voz (Downing, 2011; Pontes & O'Brien Kelly, 2000; Ramsey & Sohi, 1997), além de que a preferência por licenciados prende-se precisamente com aspetos de fluência de discurso (Baumgart et al., 2002; Baumgartner, Good, & Udris, 2002; Dieckhoff, Freigang-Bauer, Schröter, & Viereck, 2002) e neste contexto a subjetividade dos CSR é claramente influenciada, neste particular falamos de dissonância emocional que como vimos anteriormente foi associada ao *burnout* (Mesmer-Magnus et al., 2012). O distanciamento psicológico refletido através do cinismo muitas vezes precede o absentismo, o *turnover* e acaba por ter uma correlação positiva com a incivilidade instigada que surge como reflexo das relações pobres no trabalho (Leiter, 2013). No nosso caso essa correlação (i.e., incivilidade instigada e cinismo) foi positiva ($r = .30, p < .010$), em termos de modelo não podemos ignorar igualmente o efeito indireto da incivilidade dos supervisores sobre o cinismo ($ES = .28, p = .001$).

Para a H4a encontrámos um efeito moderado entre a incivilidade dos supervisores e a recompensa ($ES = -.33, p < .001$). Os supervisores são percebidos como agentes da organização que são responsáveis pela imposição de exigências e pelo fornecimento de grande parte das recompensas, a falta de reciprocidade já foi associada à incivilidade dos supervisores ($r = .34, p < .010, ES = .29, p < .001$) (Meier & Semmer, 2012). É importante salientar que Siegrist (1996) afirmou que existem dois tipos de fatores que permitem avaliar a perceção do esforço despendido, ou seja, fatores extrínsecos ou intrínsecos, os primeiros abarcam as exigências ou obrigações que são colocadas à pessoa e os segundos prendem-se com aspetos individuais como a personalidade ou mesmo as estratégias de *coping* que são adotadas. Um dos aspetos que Siegrist (1996) tentou compreender foi até que ponto é que os fatores extrínsecos, ou seja, os que são atribuídos exclusivamente ao ambiente de trabalho, poderiam, em termos de intensidade ou de cronicidade da experiência de stresse, conduzir a pessoa à disfunção corporal e à doença. Tal como é possível verificar na Tabela 25, o efeito indireto e negativo da recompensa sobre as dimensões do *burnout* (e.g., exaustão emocional e cinismo) situou-se acima do que se verificou face ao ACP por motivos de saúde e neste sentido o modelo ERI previu o *burnout*, mas não o ACP por motivos de saúde.

Dentro dos trabalhadores que não têm qualquer tipo de subordinados, o trabalho por turnos, horas extra, o aumento da carga de trabalho devido à falta de recursos humanos foram os principais indicadores contextuais de esforço extrínseco, estiveram na origem de problemas cardiovasculares de natureza isquémica (Siegrist, Peter, Junge, Cremer, & Seidel, 1990). Dentro do contexto das chefias intermédias, a pressão do trabalho foi associada ao

número de subordinados (Peter, Siegrist, Stork, Mann, & Labrot, 1991). No nosso caso encontrámos uma média de 17 pessoas por equipa, a dimensão das mesmas correlacionou-se de uma forma moderada com a incivilidade dos supervisores ($r = .15, p < .050$). Esta medida contextual envolve a avaliação extrínseca do esforço que se reflete na pressão sobre o trabalho, interrupções, exigências inconsistentes ou as que envolvem a resolução de problemas difíceis (Siegrist, 1996). Uma das principais aplicações do ERI passa pela prevenção do stresse decorrente das relações interpessoais, diz respeito à melhoria das competências de liderança entre os supervisores e superiores, em particular, na consciencialização de que têm um papel importante na estima, reconhecimento e no *feedback* apropriado que fornecem aos trabalhadores (Siegrist, 2012). O esforço despendido no restabelecimento da equidade em relação à recompensa pode contribuir para a incongruência com as outras áreas da vida profissional (Leiter & Maslach, 1999). Salientamos a correlação positiva e significativa entre a recompensa e a justiça ($r = .57, p < .010$) o que nos leva a pensar, tal como havíamos previsto, numa estreita relação entre estas duas áreas que julgamos específica do contexto da investigação, provavelmente os subordinados percebem que os supervisores são pressionados pelos gestores para pressionar. Assim a pressão é transversal ao sistema hierárquico das organizações. Poderemos igualmente interpretar estes dados com base da teoria de Hershcovis e Barling (2010) dado que os baixos níveis de identificação organizacional proliferam através da incivilidade. Os sentimentos de privação são mais resistentes à reestruturação cognitiva, acontecem em grande medida em grupos de trabalho onde predomina uma crescente competitividade que é inerente ao contexto da economia global (Leiter & Maslach, 1999). Neste caso, o efeito da incivilidade dos supervisores sobre a recompensa foi mais evidente no caso das pessoas que trabalhavam há menos de três anos na profissão ($ES = -.48, p < .001$) do que nas demais ($ES = -.16, p = .050$), o que sugere que a incivilidade dos supervisores possa ter um maior impacto na área da recompensa no início de carreira. As pessoas que trabalhavam há mais de três anos na organização, comparativamente com as que ainda não haviam atingido este tempo de serviço, pontuaram menos na incivilidade dos supervisores e mais na recompensa o que nos leva a depreender de que o efeito desta forma de incivilidade seja mitigado ao longo do tempo de profissão e mais acentuado no início de carreira.

Obtivemos um forte efeito negativo e significativo entre a incivilidade dos supervisores e a recompensa no caso dos trabalhadores em regime de trabalho temporário ($ES = -.50, p < .001$), bem como no caso dos trabalhadores subcontratados ($ES = -.53, p < .001$).

Estes dados são indicadores de insegurança psicológica, a incivilidade dos supervisores pode por em causa a crença de se continuar a trabalhar para a mesma organização, aqui estamos a falar do medo de se perder o emprego, dado o frágil elo de ligação à mesma que segundo Pitts (2015) é em si uma forma de dominação.

Para a H4b, a incivilidade dos supervisores teve um efeito negativo sobre a variável controlo ($ES = -.40, p < .001$). Numa investigação verificou-se uma correlação negativa e significativa ($r = -.33$) entre estas variáveis (Leiter, Day, Oore, & Laschinger, 2012). Os problemas de controlo podem ocorrer quando os trabalhadores têm uma autoridade insuficiente sobre o seu trabalho ou quando não conseguem moldar o seu sistema de valores ao ambiente laboral (Leiter & Maslach, 2004). Lechat e Delaunay (2003) referiram que 85% dos CSR subcontratados foram alvo de um tratamento infantilizado por parte da supervisão.

Do ponto de vista da incivilidade as pessoas podem sentir-se rebaixadas, poderão surgir observações depreciativas ou humilhantes, não se sentem ouvidas ou é-lhes prestada pouca atenção, sentem-se ignoradas ou excluídas de um contexto de camaradagem e por vezes podem surgir tentativas de abordar assuntos pessoais (Hershcovis, 2011). As condições de trabalho em CC podem ser altamente padronizadas, os funcionários são controlados de uma forma bastante rigorosa, mesmo durante os períodos de pausa como garantia de que retomam ao posto de trabalho dentro de um tempo previamente determinado (Holman, 2002).

Noutros casos e em parte, esta forma de autonomia chega a ser negociada (e.g., no contexto dos CC franceses, pausas entre 5 a 12 min. por hora) (Lechat & Delaunay, 2003). Se Lechat e Delaunay (2003) encararam como problemático o escasso tempo de pausas no contexto dos CC franceses, no nosso caso apurámos um tempo médio de pausa por hora bastante abaixo, estamos a falar de dois minutos e cinquenta segundos. O conflito de papéis decorre de problemas ao nível do controlo e é um dos melhores preditores para a exaustão emocional, resulta de tarefas conflituantes e do próprio conflito entre os valores da pessoa e os que a organização pratica (Leiter & Maslach, 1999). No caso encontrámos um efeito negativo e indireto entre a exaustão emocional e o controlo ($ES = -.11, p = .001$).

Verificámos que a incivilidade dos supervisores teve um efeito negativo e moderado sobre o controlo no caso das pessoas que trabalhavam há menos de três anos na profissão ($ES = -.46, p < .001$) e fraco nas que o faziam há mais de três anos ($ES = -.28, p < .001$). Estes dados estão de acordo com o *continuum* neotaylorismo-empowered (Grebner et al., 2003; Jensen et al., 2002; Zapf et al., 2003).

Para a H4c apurámos que a incivilidade dos clientes teve um efeito fraco sobre o controlo ($ES = -.29, p < .001$). Os dados que obtivemos não foram alheios ao contexto que

investigámos dado que a crença na soberania do cliente leva as empresas a ignorar o dano infligido nos CSR, além de que exigem a sua cortesia ainda que perante a incivilidade do primeiro (Yagil, 2008). Nalgumas empresas os CSR foram proibidos de terminar uma chamada, independentemente do comportamento do cliente (van Jaarsveld et al., 2010).

Estes estudos reforçam a ideia de que os CSR são constantemente submetidos à incivilidade do cliente, já o que encontrámos foi que o baixo controlo apenas teve um fraco efeito no sentido de mitigar a mesma. Numa investigação verificou-se que o controlo sobre o trabalho atenuou o efeito da incivilidade (Park et al., 2015) até porque funciona também como um amortecedor para as elevadas exigências do mesmo (de Lange et al., 2003). Na análise aos vários grupos verificámos que, no caso das pessoas que referiram o seu vínculo à organização através do trabalho temporário, o baixo controlo foi associado à incivilidade dos clientes ($ES = -.46, p < .001$).

Para a H5 verificou-se um efeito positivo e moderado entre a incivilidade dos supervisores e a exaustão emocional ($ES = .35, p < .001$). Nalgumas investigações a incivilidade dos supervisores teve uma correlação positiva e moderada com a exaustão emocional (Laschinger, Leiter, Day, & Gilin, 2009; Leiter, Nicholson, Patterson, & Laschinger, 2011), noutras foi significativa (Leiter, Peck, & Gamuchian, 2015). Em Portugal, através de uma amostra de funcionários do setor da hotelaria e da restauração, verificou-se um efeito positivo e significativo entre a incivilidade dos supervisores e a exaustão emocional (Nitzsche, 2016). A falta de apoio, por parte da supervisão, foi associada à exaustão emocional (Leiter & Maslach, 2004) e ao *burnout* (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2006; Vassos & Nankervis, 2012), já o apoio social é provavelmente a variável situacional mais conhecida enquanto potencial amortecedor para a tensão no trabalho (Johnson & Hall, 1988).

A exaustão emocional e o cinismo emergem, entre outros, dos conflitos sociais (Leiter & Maslach, 2004), nos CC, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional são influenciados pelo *feedback*, participação e apoio da equipa (Mukherjee & Malhotra, 2006).

Uma investigação realizada em Portugal revelou que a monitorização aos CSR ($N = 811$), ao contrário das ações de formação, fez aumentar o stresse e conduziu ao *burnout* já a participação amorteceu este efeito (Castanheira & Chambel, 2010). Salientamos ainda que efeito da incivilidade dos supervisores sobre a exaustão emocional foi fraco e não significativo no grupo dos efetivos ($ES = .24, p = .059$), moderado no grupo e significativo no caso das pessoas que trabalham em ambiente *in-house* ($ES = .48, p < .001$), e forte, tanto no grupo das pessoas que trabalharam em pelo menos em duas equipas no último ano ($ES = .51, p < .001$) como no grupo das pessoas em regime de subcontratação ($ES = .70, p < .001$).

Avançamos com uma possível explicação para este fenómeno que encontramos nos subcontratados. Segundo Abraham (2008) a precaridade da ligação contratual dos trabalhadores de CC confere um elevado grau de insegurança psicológica, além disso, segundo Hernandez et al. (2015) a própria insegurança psicológica pode ser fruto da incivilidade perpetrada pelas chefias, para Bies et al. (1997), a natureza debilitante do medo faz como que os alvos da incivilidade que o experienciam não sejam incivis diretamente contra o instigador. Encontrámos uma fraca correlação entre a incivilidade instigada e a incivilidade dos supervisores ($r = .15, p < .05$) o que nos permite confirmar, em certa medida, a teoria de Bies et al. (1997). A insegurança psicológica inerente à precaridade da ligação contratual (Abraham, 2008) ou mesmo à própria incivilidade (Hernandez et al., 2015) acrescida à natureza debilitante do medo e à consequente passividade das organizações face aos comportamentos incivis (Bies et al., 1997) aumentaram em grande medida a própria sujeição à incivilidade dos supervisores que consequentemente teve um forte impacto na exaustão emocional e em última análise no *burnout*. É neste sentido que afirmamos que a incivilidade dos supervisores conduz as pessoas à doença. O *burnout* está na origem de sintomas físicos como as dores de cabeça, problemas intestinais, tensão alta, tensão muscular e fadiga crónica (Maslach & Leiter, 1997). O *burnout* resulta igualmente na angústia psicológica que conduz à ansiedade e à depressão, sendo recorrente o recurso a estratégias de *coping* baseadas no abuso de substâncias (Maslach & Leiter, 1997). A exaustão emocional e os sentimentos negativos têm um impacto negativo nas relações familiares (Maslach & Leiter, 1997). A este respeito e do ponto de vista da incivilidade, poderíamos colocar a hipótese de uma mudança ou deslocamento do alvo que seria consistente com alguma literatura (e.g., Bies et al., 1997; Porath & Pearson, 2012).

Para a H6a apurámos que a exaustão emocional teve um efeito positivo, moderado e significativo sobre a incivilidade dos clientes ($ES = .36, p < .001$). No nosso caso obtivemos uma correlação positiva entre a incivilidade instigada e a incivilidade do cliente ($r = .17, p < .05$), como tal é mais provável que as pessoas ajam passivamente face à segunda, o que vai ao encontro de que, neste contexto, os CSR sejam instruídos no sentido de serem amigáveis, entusiásticos, educados e atenciosos ainda que perante a incivilidade dos clientes (Grandey et al., 2004; Totterdell & Holman, 2003) além disso a vigilância direta, promove stresse nos trabalhadores (Callaghan & Thompson, 2002; Knights & McCabe, 1998), limita a espontaneidade (Foucault, 1999) e em nosso entender inibe a própria incivilidade instigada.

Além disso, a incivilidade instigada é mais provável ocorrer na presença tanto da incivilidade dos supervisores como da incivilidade dos colegas (Day, Leiter, & Laschinger,

2013). Acrescentamos a estes aspetos o *deficit* cognitivo, suscetível de ser provocado pelo *burnout* e pela exaustão emocional (Baumeister, 2001; Cordes & Dougherty, 1993; Diestel et al., 2013; Oosterholt et al., 2012; Schaufeli & Enzmann, 1998), que faz com que o contacto com o cliente possa, em certa medida, ficar comprometido. Como afirmámos anteriormente a própria incivilidade também pode comprometer algumas funções cognitivas (Porath et al., 2015; Porath et al., 2015). Associado a este *deficit* cognitivo, tal como Schaufeli e Enzmann (1998) sugeriram, é bastante provável que os CSR possam criar estereótipos dos próprios clientes. Encontrámos um forte efeito entre a exaustão emocional e a incivilidade dos clientes, tanto no grupo dos subcontratados ($ES = .59, p < .001$) como no grupo das pessoas que passam mais de 94% do tempo da jornada de trabalho ao telefone ($ES = .52, p < .001$).

Para o primeiro grupo acreditamos que a insegurança psicológica advenha tanto da precaridade da ligação à organização (Abraham, 2008) como da própria incivilidade dos clientes (Hernandez et al., 2015) a que os CSR estão diariamente sujeitos, nalguns casos proibidos de terminar uma chamada (van Jaarsveld et al., 2010) a que se acresce a obrigatoriedade da apresentação de emoções organizacionalmente desejáveis (Grandey et al., 2004; Totterdell & Holman, 2003). Dada a natureza debilitante do medo (Bies et al., 1997) é natural que, de uma forma geral, os CSR também não sejam incivis para com os clientes até pelo frágil elo de ligação à organização que é inerente à subcontratação, e à iminência do despedimento. Para o grupo das pessoas que passam mais de 94% do tempo da jornada de trabalho ao telefone, encontrámos algum suporte empírico para os nossos resultados através de algumas investigações. Dentro do contexto da insegurança psicológica, para Abraham (2008) o principal diferenciador, entre os trabalhadores de CC indianos, pior renumerados, e os seus homólogos norte-americanos, foi a intensidade do trabalho. Além disso, o impacto do comportamento disfuncional do cliente supera o incentivo que o funcionário recebe pelo seu trabalho (Vermunt & Steensma, 2001). Para Grandey et al. (2004) as tarefas laborais que envolvem o contacto com clientes e a elevada frequência dessas interações podem ser acompanhadas de altos níveis de exaustão emocional (Grandey et al., 2004). Os nossos dados são indicadores de que o paradigma da quantidade, e não o da qualidade, muito frequentemente referido neste particular (ACTU, 2001), faz com que a exaustão emocional seja um forte preditor para a incivilidade dos clientes. Além disso acreditamos que a quantidade das interações com os clientes possa ser um preditor para um fraco contacto com os mesmos. Estes dados sustentam que deverá existir um maior intervalo de tempo entre chamadas bem como do tempo das pausas laborais. Dificilmente um supervisor terá competências para ajudar um CSR exausto emocionalmente no encontro com um cliente

disfuncional, para um psicólogo seria uma prática eticamente questionável, corresponderia a acompanhar uma pessoa na sua própria tortura. No entanto um maior grau de formação no que diz respeito aos riscos psicossociais no trabalho poderá funcionar com um elevado grau de eficácia profissional dos supervisores. Na prática os supervisores podem ajudar na gestão da carga de trabalho destes trabalhadores, julgamos que por e simplesmente devem interromper o trabalho de uma pessoa que esteja exausta emocionalmente e neste caso, se esta assim entender, deverá ser apoiada ou acompanhada por um psicólogo que terá as competências necessárias para a ajudar a decidir pela ausência do trabalho por motivos de saúde. Como referimos anteriormente o absentismo, ainda que justificado, tem custos monetários para o trabalhador (Segurança Social, 2015), possivelmente uma pessoa que aufera 557€ de ordenado mínimo, com um arrendamento de 300€ não faltará ao trabalho por muito tempo visto que se o fizer por nove dias restar-lhe-ão apenas 149.58€ para o resto do mês, o que significa que ficará com 4.99€ por dia para bens de primeira necessidade. Neste contexto, o salário acaba por ser apenas um subsídio de sobrevivência e grande parte das pessoas trabalham em CC apenas para sobreviver. Referimos novamente o salário de sobrevivência agora como forma de dominação sobre a ausência do trabalho. Daqui também uma certa pertinência numa medida de absentismo (i.e., tempo perdido), segundo Steel (2003), inerente a custos e benefícios monetários do mesmo para o trabalhador. Serve de nota introdutória à H6b o efeito indireto que obtivemos entre a exaustão emocional e o absentismo por motivos de saúde a curto prazo ($ES = .11, p = .001$). Halik, Dollard, e de Jonge (2003) encontraram uma correlação moderada entre a exaustão emocional e o absentismo ($r = .24, p < .05$), no nosso caso variou conforme o tipo de absentismo (e.g., ver Tabela 19), salientamos uma correlação positiva e significativa entre a primeira e o ACP por motivos psicológicos atribuídos ao ambiente de trabalho ($r = .25, p < .010$).

Para a H6b encontrámos um efeito moderado e significativo entre a incivilidade dos clientes e o absentismo a curto prazo por motivos de saúde, medido em tempo perdido ($ES = .32, p < .001$). Há muito se reconhece que o eixo hipotálamo-pituitária-adrenal (HPA), é um sistema neuro endocrinológico chave que é ativado pelo stresse (Argyropoulos et al., 2002).

As disfunções do eixo HPA foram associadas a doenças imunológicas como a artrite reumatoide, doenças das vias respiratórias, e à suscetibilidade a doenças infecciosas (Chowdrey & Lightman, 1993; Griep, Boersma, & Dekloot, 1993). O cortisol é um dos produtos finais do eixo HPA que participa na regulação da homeostase, controla a resposta do organismo ao stresse e a outras condições de saúde (Tsigos & Chrousos, 2002). No caso do stresse crónico, o cortisol tem o efeito de suprimir o sistema imunitário, bem como de inibir

os sistemas responsáveis pela reprodução e crescimento (Tsigos & Chrousos, 2002). O aumento de secreção do cortisol já foi associado a eventos stressantes decorrentes do contexto laboral (van Eck, Berkhof, Nicolson, & Sulon, 1996), no entanto em pessoas diagnosticadas com *burnout* estes níveis ficaram embotados (Prüßner, Hellhammer, & Kirschbaum, 1999). O embotamento dos níveis de cortisol já foi clinicamente associado a um grupo heterogêneo (e.g., ansiedade, depressão), e ao ALP (Jacobsen et al., 2014). No nosso caso verificámos uma correlação positiva e significativa entre a exaustão emocional e o ALP por motivos de saúde ($r = .20, p < .010$) e moderada com o ACP pelo mesmo motivo ($r = .16, p < .050$). Ao experienciar o stresse, na tentativa de reparar danos ou curar feridas, o organismo ativa mecanismos de defesa enquanto resposta do sistema imunitário (Ferguson, Cassaday, & Ward, 2006). A resposta na fase aguda é inerente a este processo e envolve a redução do movimento, sonolência, bem como a falta de apetite (Black, 2002). A resposta à doença está relacionada com as citosinas, concretamente com a Interleucina-1 [IL-1] e, indiretamente com a IL-6 (e.g., molécula mensageira que liga os processos reguladores periféricos com o sistema nervoso central) (Ferguson et al., 2006). As citosinas também podem agir como um marcador fisiológico para o stresse psicológico (Ferguson et al., 2006).

Muitos estudos indicaram que várias fontes de stresse psicológico podem alterar a atividade pro-inflamatória (e.g., IL-1) (Ferguson et al., 2006). Obtivemos correlações positivas e significativas entre a exaustão emocional e o ALP por motivos psicológicos ($r = .20, p < .010$) e ACP pelo mesmo motivo ($r = .25, p < .010$). Resumidamente, a atividade das citocinas, indexada pelas IL-1 e IL-6 é um indicador de reatividade inicial do sistema imunitário ao stresse (Ferguson et al., 2006). A imunoglobulina A salivar [S-IgA] é um indicador de integridade do sistema imunitário que tende a reduzir-se no organismo perante um ambiente stressante (Ferguson et al., 2006). Numa investigação no contexto dos CC com recurso a videoconferência, a introdução da pressão do tempo de conversação teve um efeito na redução do tempo de contacto com os clientes, reduziu a monotonia e aumentou a S-iga, o que sugere que videoconferência possa ser uma boa prática a adotar pelos CC (Wegge, Vogt, & Wecking, 2007). Sabe-se que a tensão no trabalho é uma das principais causas do absentismo que em si tem impacto no restauro da saúde física e psicológica, principalmente quanto a ausência ocorre mais cedo (Darr & Johns, 2008). Os intervalos entre dias de trabalho são importantes para a recuperação dos trabalhadores, em particular quando passam por experiências de trabalho negativas (Troughakos et al., 2008) experiências essas que já envolveram a incivilidade dos clientes (Rupp & Spencer, 2006; Yang & Diefendorff, 2009).

As conclusões de Trougakos et al. (2008) reforçam esta hipótese no que concerne ao absentismo a curto prazo. Na verdade o absentismo, ao aliviar o stresse, pode facilitar o desempenho ao invés de inibi-lo, dado que alguns trabalhadores demonstraram maiores índices de produtividade após a sua ausência (Staw & Oldham, 1978), principalmente em organizações que operavam a partir de processos extremamente automatizados (Moch & Fitzgibbons, 1979). George (1989) postulou que o absentismo de curto prazo é uma forma de controlar o humor e através da sua investigação concluiu que os funcionários que apresentaram estados de humor mais positivo formam menos propensos a faltar ao emprego nos três meses subsequentes. É importante referir que, os mecanismos de regulação do humor através do absentismo são exclusivos dos processos de regulação do afeto que emergem da teoria da adaptação insatisfatória aos eventos de trabalho de Rosse e Miller (1984).

O facto de o absentismo ser a curto prazo atribui-lhe uma natureza voluntária (Chadwick-Jones, Brown, Nicholson, & Sheppard, 1971), paradoxalmente o absentismo por motivos de saúde foi considerado involuntário (Steel, 2003). Já a medição do absentismo em tempo perdido é em si um indicador de avaliação de custos e benefícios monetários para o trabalhador do próprio absentismo (Farrel & Stamm, 1988), ainda que o que se verifica a curto prazo possa ser também um indicador de baixo apoio por parte da supervisão (Nielsen et al., 2006). Como vimos anteriormente, não apenas na presente investigação, existe uma ligação entre a incivilidade dos supervisores, a exaustão emocional e o cinismo (Laschinger et al., 2009; Leiter et al., 2011; Leiter et al., 2013; Leiter et al., 2015; Nitzsche, 2016).

Através de várias investigações, que incidiram sobre o setor da saúde, aferiu-se que os altos níveis de stresse no trabalho contribuíram para sentimentos de inadequação à profissão, insegurança, baixa autoestima, irritabilidade e perturbações somáticas (Harris, 1989; Metules & Bolanger, 2000). Beaudoin e Edgar (2003) verificaram que os enfermeiros, que sentiram dificuldades sociais nas relações interprofissionais e no contacto com os clientes, tiveram mais problemas de saúde mental, mostraram-se mais insatisfeitos com o trabalho e com um forte de desejo de abandonar a organização. Através de algumas investigações foi possível concluir que condições psicológicas, como o stresse, depressão e ansiedade conduziram à baixa produtividade (Adams, 1988; Baba et al., 1998; Cartwright & Cooper, 1997; Quick, Murphy, & Hurrell, 1992), à diminuição no envolvimento, baixa satisfação com o trabalho, redução no compromisso organizacional (Baba et al, 1998; Smither, 1998), atrasos, absenteísmo (Baba et al., 1998; Jacobsen, Aldana, Goetzel, & Vardell, 1996; Kompier et al., 1998), licença por doença, reivindicação de compensações por motivos de saúde (Cartwright & Cooper, 1997; Smither, 1998) e pode igualmente conduzir ao *turnover* (Baba et al., 1998).

A ligação entre a saúde física e mental tem sido uma premissa fundamental tanto na psicologia clínica como na psicologia da saúde onde os fatores psicológicos e sociais desempenham um papel fundamental na determinação da saúde física (Bishop, 1994). As pessoas que sofrem de problemas relacionados com a saúde mental, tais como a ansiedade ou a depressão encontram-se em maior risco de doenças físicas devido a uma tendência para um estilo de vida pouco saudável, como por exemplo o sono insuficiente e/ou o abuso de substâncias, além disso prestam menos atenção à condição física, têm dificuldade em manter o suporte social o que reduz a capacidade para lidar (e.g., *coping*) eficazmente com situações de stresse (Carney, Rich, & Jaffe, 1995; Mayers, 2000).

A dor física e a depressão têm uma conexão biológica mais profunda do que a simples causa e efeito, os neurotransmissores que influenciam a dor e o humor são a serotonina e a noradrenalina (Trivedi, 2004). A desregulação destes neurotransmissores está ligada tanto à depressão como à dor (Trivedi, 2004). Os Antidepressivos que inibem a recaptação da serotonina e da noradrenalina podem ser usados em primeira instância para pacientes deprimidos que apresentam sintomas físicos (Trivedi, 2004). Muitos médicos consideram que os pacientes entram em remissão quando se dá uma diminuição dos sintomas emocionais, no entanto os sintomas físicos são mais comuns e podem aumentar a probabilidade da recaída, deste modo todos os sintomas devem ser medidos tendo em vista a remissão completa (Trivedi, 2004). O stresse psicológico pode exercer efeitos fisiológicos adversos no corpo humano tais como o aumento da pressão sanguínea e da frequência cardíaca, resultando numa série de problemas como as enxaquecas, úlceras e doenças cardíacas (Lim et al., 2008).

Numa meta-análise verificou-se que o absentismo por motivos de doença com origem psicossocial, com um mínimo de três dias de ausência, foi associado ao facto de se ser solteiro(a), problemas psicossomáticos, *burnout*, problemas psicológicos, falta de controlo, baixa capacidade de decisão e a sentimentos de injustiça (Duijts, Kant, Swaen, van den Brandt, & Zeegers, 2007). Encontrámos correlações positivas e significativas entre ACP por motivos de saúde e duas medidas do mesmo, ou seja, o ACP por motivos psicológicos atribuídos ao contexto laboral ($r = .32, p < .010$) e o ACP por motivos aos quais a pessoa afirmou ser totalmente alheia ($r = .23, p < .010$). Grande parte do efeito do *locus* de controlo ocorre através dos processos percetivos, no caso do locus de controlo interno (LCI) o ambiente de trabalho é percebido de uma forma positiva ao passo que no caso do LCE este é geralmente percebido de uma forma negativa (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998). O *locus* de controlo tem um grande impacto na forma de como são percebidos os stressores do trabalho, nas atitudes, percepção da autonomia, competências da supervisão, nas intenções ou

no absentismo propriamente dito (Hanisch & Hulin, 1991; Spector, 1982). Sabe-se que existe uma correlação positiva entre o LCE e o absentismo (Judge & Martocchio, 1996; Ng et al., 2006). Comparativamente com as pessoas com o LCE, através do LCI as pessoas geralmente possuem melhores habilidades sociais, são mais atenciosas com os outros e são mais eficazes nas relações com as pessoas que possam influenciar as decisões organizacionais (Ringer & Boss, 2000). Numa investigação onde foram aferidos traços de personalidade, o grupo dos trabalhadores saudáveis foi associado ao ACP, com um alto nível de neuroticismo, LCE, introversão, afabilidade ou conscienciosidade (Vlasveld et al., 2013). Além disso, o alto neuroticismo, a introversão e a baixa abertura foram associados ao ALP (Vlasveld et al., 2013). Nos trabalhadores com psicopatologia (e.g., depressão e ansiedade), foram encontradas associações similares para o absentismo de longo prazo (e.g., alto neuroticismo, introversão, baixa abertura e baixa conscienciosidade), nenhuma associação dessas características foi encontrada no ACP (Vlasveld et al., 2013).

Numa meta-análise, relativamente aos fatores pessoais, verificou-se no contexto do ACP uma relação com eventos de vida stressantes que por sua vez corresponderam a uma fonte de potenciais problemas psicológicos tais como a ansiedade, angústia mental e o baixo sentido de coerência (Duijts et al., 2007). O efeito moderado que encontramos, da incivilidade dos clientes sobre o ACP por motivos de saúde, no grupo de pessoas que desenvolvem a sua atividade através do trabalho temporário ($ES = .35, p < .050$) poderá estar relacionado com o facto de que, segundo a Segurança Social (2015) os trabalhadores independentes (e.g., trabalho temporário) só recebam o subsídio por doença a partir do trigésimo primeiro dia. Poder-se-ia dizer que um tipo de absentismo involuntário acontece, por exemplo, quando os trabalhadores faltam por motivos de gripe (Steel, 2003). No contexto de elevados níveis de exaustão emocional é provável que com o enfraquecimento do sistema imunitário (Ferguson et al., 2006), os estados gripais sejam mais frequentes e que ainda assim algumas pessoas não falem ao trabalho. Verificámos igualmente que o efeito da incivilidade dos clientes sobre o absentismo a curto prazo por motivos de saúde foi mais efetivo no grupo das pessoas que trabalham em *outbound* ($ES = .34, p < .001$) do que no grupo das pessoas que trabalham em *inbound* ($ES = .14, p = .32$), onde não se obteve sequer significância estatística. O ACP por motivos de saúde foi mais saliente no caso do *outbound* ($M = 1.98, DP = 2.77$) do que no caso do *inbound* ($M = 1.37, DP = 2.01$), além de que o primeiro grupo pontuou bastante acima na incivilidade dos clientes e ligeiramente acima na incivilidade dos supervisores.

Encontrámos um efeito moderado, entre incivilidade dos clientes e o absentismo a curto prazo por motivos de saúde, no grupo das pessoas que passam mais de 94% do tempo ao telefone ($ES = .39, p = .018$), no grupo das pessoas que ainda não haviam atingido os três anos de profissão ($ES = .36, p < .001$), nas pessoas que trabalham em *outsourcing* ($ES = .34, p < .001$), no caso das pessoas que nunca frequentaram qualquer universidade ($ES = .37, p < .001$) e nas pessoas que obtiveram um grau académico ($ES = .32, p = .001$).

Foi novamente no grupo dos subcontratados que encontrámos o efeito mais forte ($ES = .52, p = .003$) da incivilidade dos clientes sobre o ACP por motivos de saúde.

Não obtivemos significância estatística no caso do *inbound, in-house*, nas pessoas que tinham mais de três anos de profissão, nos efetivos, nos contratados a termo certo, nas pessoas que trabalharam em três ou mais equipas no último ano. Acrescentamos que o grupo dos efetivos foi constituído por 55.6% de CSR, 16.7% de supervisores, 2.8% de ACM e 22.2% de gestores, apresentando-se assim como o mais heterogéneo. Pela sua constituição, verificamos que apenas pouco mais de metade (i.e., CSR) interage diariamente como os clientes o que justifica também, pelo menos em parte, os resultados alcançados. Já o *inbound* surgiu muito frequentemente no contexto do apoio ao cliente.

Os resultados que encontrámos reforçam a ideia de que a incivilidade pode perturbar a cognição ao ativar automaticamente os sistemas cerebrais que comunicam respostas de luta ou de fuga (Porath et al., 2015). Dada a natureza debilitante do medo, é espectável que os alvos da incivilidade que o experienciam não sejam incivis diretamente contra o instigador (Bies et al., 1997), ao invés disso são antecipadas eventuais repercussões, dá-se uma deslocação do medo para um outro alvo ou dá-se uma retirada do contexto da incivilidade, neste caso sob a forma de absentismo ou mesmo de turnover (Porath & Pearson, 2012).

Neste sentido os trabalhadores com um estatuto mais baixo são mais propensos ao absentismo decorrente da incivilidade (Pearson & Porath, 2005).

A tristeza pode tanto decorrer de traumas como de experiências relacionadas com a incivilidade no local de trabalho (Porath & Pearson, 2012). No caso do absentismo por motivos psicológicos atribuídos ao trabalho, as pessoas que trabalhavam na profissão há mais de três anos, em média, faltaram mais a longo prazo ($M = 0.77, DP = 5.01$) do que as demais ($M = 0.60, DP = 3.24$). Estes dados sugerem que uma longa exposição a este tipo de trabalho possa, em certa medida, ser um indicador de baixos níveis de saúde mental.

A incivilidade quando experienciada consecutivamente, pode ser entendida como um stressor crónico, enquanto tal, pode ter um impacto negativo na saúde mental (Lim et al., 2008). Existem poucos dados empíricos que associem a incivilidade a níveis mais baixos de

saúde mental, no entanto Björkqvist, Österman, e Hjelt-Bäck (1994) concluíram que as vítimas de agressão psicológica no trabalho tendencialmente experienciaram níveis mais baixos de saúde mental, refletindo-se na depressão, ansiedade e na agressão. Em investigações de método qualitativo a incivilidade foi associada a reações psicológicas que envolveram sentimentos de mágoa e de depressão (Pearson et al., 2000, 2001). Cortina et al. (2001) relataram que a exposição à incivilidade nos cinco anos anteriores foi associada a sintomas de sofrimento psíquico (e.g., ansiedade e depressão) verificados no último mês. As perturbações depressivas ou de ansiedade têm um grande impacto no funcionamento diário das pessoas (Alonso et al., 2004; Hendriks et al., 2014), dado que experienciam mais incapacidade para gerir o trabalho e são mais propensas ao absentismo (Adler et al., 2011; de Graaf, Tuithof, van Dorsselaer, & ten Have, 2012).

Para a H7 encontrámos um fraco efeito do controlo sobre a autoeficácia pré intencional ($ES = .26, p < .001$). Através da GSE, já foi encontrada uma correlação positiva e significativa entre o controlo e a autoeficácia pré intencional (e.g., autoeficácia de controlo) (Zhou, 2015). Numa investigação verificou-se um efeito positivo e significativo entre a autonomia no trabalho e a autoeficácia (Kim & Lee, 2014). Na análise entre grupos verificámos que o controlo foi um preditor moderado para a autoeficácia pré intencional quando as pessoas trabalhavam num ambiente laboral *in-house* ($ES = .30, p < .001$), no caso das que foram contratadas a termo certo ($ES = .41, p < .001$) ou que no último ano se mantiveram na mesma equipa ($ES = .33, p < .001$), por fim, no grupo dos subcontratados este efeito foi nulo. Pelo que verificámos anteriormente a autoeficácia pré intencional, a intenção de desencadear um comportamento, ou mesmo a perceção do risco, antecede a fase motivacional (e.g., pós intencional) mas não se estende a esta (Schwarzer & Renner, 2003).

Os nossos resultados indicam que o controlo que é permitido a nível organizacional e a intenção de desencadear um comportamento dependem do tempo que se trabalha numa equipa. A construção da autonomia depende deste modo da estabilidade temporal no seio de um grupo de trabalho. Paralelamente, o contexto de *in-house* mostrou proporcionar um ambiente favorável à construção da autonomia bem como à autoeficácia. A incivilidade dos supervisores tem impacto na rotatividade, baixa autoeficácia e nos baixos níveis de identificação organizacional (Herscovis & Barling, 2010). Encontrámos um efeito indireto significativo entre a incivilidade dos supervisores e a autoeficácia pré intencional ($ES = -.19, p = .001$) o que sugere que esta forma de gerir pessoas, para além dos graves prejuízos que produz na saúde física e psicológica, retira lucro às organizações que possa advir da eficácia profissional.

Apurámos na H8a um efeito fraco face ao efeito da exaustão emocional sobre variável autoeficácia pós intencional ($ES = -.29, p < .001$). Através do processo volitivo pós intencional, as pessoas definem metas e planeiam detalhes no que concerne ao investimento do seu próprio esforço (Schwarzer & Renner, 2000). Inicialmente as estratégias de *coping* inflexíveis foram associadas a níveis mais altos de stresse (Hoffer, Wolf, Friedman, & Mason, 1972). Subsequentemente, a ênfase foi colocada na relação entre a estratégia de *coping* e a situação (Lazarus & Folkman, 1984). O *coping* centrado no problema não é uma estratégia apropriada para lidar com o stresse se a situação for incontrollável ou crónica (Auerbach, Kendall, Cuttler, & Levitt, 1976) e leva à falta de compromisso (Wallace, Lee, & Lee, 2010). O *coping* centrado nas emoções foi referido como prejudicial na presença do distanciamento, evitação ou negação em relação à situação, mas é uma estratégia eficaz se envolver uma reavaliação positiva (Haberthür, Elkuch, Holtforth, Hochstrasser, & Soyka, 2009; Isaksson et al., 2013). Quando a autoeficácia provém de um contexto mais específico, dá-se uma avaliação cognitiva de situações anteriores (Lazarus & Folkman, 1984). Quanto mais restrições são colocadas ao controlo, mais este vai depender de avaliações anteriores (Lazarus & Folkman, 1984). Nas avaliações de controlo situacional, o objeto de controlo é geralmente complexo, frequentemente ambíguo, não envolve apenas um estímulo externo aversivo mas também um estado interno (Lazarus & Folkman, 1984).

Na análise entre grupos encontrámos um forte efeito negativo, entre a exaustão emocional e a autoeficácia pós intencional, no grupo dos efetivos ($ES = -.51, p < .001$), moderado no caso dos CSR ($ES = -.31, p < .001$), *outbound* ($ES = -.36, p < .001$), no grupo das pessoas que trabalharam em pelo menos três equipas no último ano ($ES = -.37, p < .001$), subcontratados ($ES = -.38, p = .048$) ou no grupo de pessoas que obteve um grau académico ($ES = -.41, p < .001$). Este efeito particular nos efetivos demonstrou que os elevados níveis de exaustão emocional são acompanhados de baixos níveis de autoeficácia pós intencional, o que reforça a ideia dos aspetos cognitivos inerentes à estratégia de *coping* adotada, quer seja ela de índole emocional ou centrada no problema. Afirmamo-lo igualmente, porque através dos elevados níveis de exaustão emocional dá-se uma redução cognitiva (Baumeister, 2001; Cordes & Dougherty, 1993; Diestel et al., 2013; Oosterholt et al., 2012; Schaufeli & Enzmann, 1998). Naturalmente que foram os efetivos os que mais pontuaram na subescala de autoeficácia pós intencional o que leva à conclusão de que a capacidade para recuperar falhas ou para resolver problemas, para além de depender do tempo de profissão ($M = 10.33, DP = 6.62$) depende também de um vínculo profissional que teoricamente possa oferecer mais garantias de segurança ao trabalhador. Destacamos o fraco efeito negativo da exaustão

emocional sobre a autoeficácia pós intencional no grupo das pessoas que nunca frequentaram qualquer universidade ($ES = -.19, p = .038$) e principalmente, sem significância estatística, no grupo das pessoas que passam mais de 94% do tempo da jornada de trabalho ao telefone ($ES = -.23, p = .179$) ou mesmo no grupo das pessoas que desenvolvem a sua atividade em regime de trabalho temporário ($ES = -.22, p = .147$).

Pelo menos no caso das pessoas que passam mais de 94% do tempo ao telefone destaca-se a frágil capacidade para gerir a carga de trabalho dado o elevado tempo sem qualquer controlo sobre o ritmo de chamadas, no caso deste grupo específico 75.8% das pessoas referiu este último aspeto. Ainda dentro deste grupo, aferimos altas correlações positivas e significativas (i.e., acima de .50) entre a carga de trabalho e qualquer outra área da vida profissional. Podemos pensar que os clientes possam recorrer frequentemente aos serviços prestados pelos CSR o que obrigaria os CSR a falar horas a fio interruptamente. Não foi o caso, dentro do grupo de pessoas que passam mais de 94% do tempo ao telefone, apenas 18.2% fizeram-no em regime de *inbound*, 66.7% em *outbound* e 15.2% em ambos os serviços. Ainda no contexto das pessoas que passam mais de 94% do tempo ao telefone, obtivemos uma correlação negativa, média e moderada entre a comunidade e o ACP por motivos de saúde ($r = -.42, p < .050$). Estes dados revelaram que o apoio dos colegas pode efetivamente reduzir o ACP por motivos de saúde, ainda que implicitamente a falta de controlo sobre o trabalho não deixe de ser uma forma de dominação, por parte das organizações, sobre as relações sociais. As pessoas acabam por ter uma necessidade de apoio social, não exclusivamente da supervisão como foi referido nalguma literatura (e.g., Frese, 1999; Lim, 2005), mas no contexto da absoluta falta de controlo sobre o trabalho. Dentro do grupo dos efetivos, apurámos correlações positivas e significativas entre a autoeficácia pós intencional e a carga de trabalho ($r = .45, p < .010$), a recompensa ($r = .49, p < .010$), comunidade ($r = .41, p < .050$), justiça ($r = .43, p < .010$) e valores ($r = .47, p < .010$), já na variável latente controlo não se obteve significância estatística. Ainda dentro do mesmo grupo obtivemos correlações negativas e significativas entre a autoeficácia pós intencional e o ALP por motivos de saúde ($r = -.43, p < .010$) ou com o ALP por motivos psicológicos ($r = -.45, p < .010$) e sem significância estatística para qualquer outro motivo de absentismo.

Ainda no que concerne aos efetivos, a alta correlação entre a autoeficácia pós intencional e a exaustão emocional ($r = -.52, p < .010$) não teve paralelo nas restantes dimensões do *burnout* onde nem se obteve significância estatística. Deste modo, no caso dos efetivos a autoeficácia pós intencional teve um impacto significativo, à exceção do controlo, em todas as áreas da vida profissional, na redução da exaustão emocional ou mesmo na

diminuição do ALP por motivos de saúde ou psicológicos o que nos leva a pensar na teoria de Lazarus e Folkman (1984) que aborda a incidência das expectativas de eficácia sobre o ambiente de trabalho e não necessariamente sobre a eficácia, e segundo o presente estudo, não necessariamente sobre a eficácia profissional.

Ao analisarmos o grupo do trabalho temporário, as correlações entre autoeficácia pós intencional e as restantes variáveis, à exceção da carga de trabalho ($r = .35, p < .050$) tiveram um comportamento praticamente oposto ao que verificámos no caso dos efetivos.

Passamos a indicar apenas aquelas em que encontrámos significância estatística, nomeadamente o controlo ($r = .33, p < .050$), a eficácia profissional ($r = .40, p < .010$) e o cinismo ($r = -.37, p < .010$). Estes dados, praticamente antagónicos, revelaram um ponto em comum, ou seja a autoeficácia pós intencional facilita a gestão da carga de trabalho e dependendo do contexto do vínculo laboral vai operar seletivamente sobre outras variáveis.

No entanto, no caso dos contratados a termo incerto apenas obtivemos uma correlação positiva e moderada entre a autoeficácia pós intencional e a comunidade ($r = .38, p < .050$) e negativa e moderada entre a primeira e a eficácia profissional ($r = .37, p < .050$) ou o cinismo ($r = -.30, p < .050$), nas restantes variáveis não obtivemos significância estatística.

No caso dos contratados a termo certo obtivemos uma correlação positiva e moderada entre a autoeficácia pós intencional e a carga de trabalho, positiva e significativa com a eficácia profissional ($r = .57, p < .010$), moderada e negativa com a exaustão emocional ($r = -.28, p < .050$) bem como com a incivilidade dos supervisores ($r = -.28, p < .050$), nos restantes casos não obtivemos significância estatística. Por fim no caso dos subcontratados obtivemos uma alta correlação positiva e significativa entre a autoeficácia pós intencional e os valores ($r = .61, p < .010$), eficácia profissional ($r = .68, p < .010$) e o cinismo ($r = -.57, p < .010$).

Para a H8b encontrámos um forte efeito entre a autoeficácia pré intencional e a eficácia profissional ($ES = .54, p < .001$). Existe alguma evidência empírica no sentido de se poder afirmar que as crenças de eficácia têm um papel fundamental no processo de *burnout*, fundamentalmente no que concerne à eficácia profissional (Schaufeli & Salanova, 2007). O controlo e a autonomia no trabalho já foram associados à eficácia profissional (Leiter, 1992).

A dimensão da eficácia profissional incide sobre as expectativas do trabalho (por exemplo, Bandura, 1997 citado por Maslach et al., 1996), mas também tem um foco no presente e no passado como forma de avaliar a eficácia continuada (Maslach et al., 1996). A autoeficácia refere-se a comportamentos futuros que visam a eficácia, consiste igualmente

num estado ou aptidão motivacional (Schwarzer & Hallum, 2008). A literatura tem ignorado os fatores individuais para a neutralização do *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Caracteristicamente quem opera em CC ao nível *empowered*, fá-lo com um elevado grau de controlo (Batt, 2000; Holman, 2000) é, pelo menos, semiprofissional, tem um alto conhecimento sobre o produto, ou competências técnicas para desempenhar a sua função (Shah & Bandi, 2003). A sensibilidade interpessoal foi associada à eficácia dos CSR e especificamente aos que usaram um discurso confiante, não muito célere, sem interromper o cliente (Pontes & O'Brien Kelly, 2000). Ramsey e Sohi (1997) relataram que a escuta percebida do CSR ao cliente teve uma relação significativa e indireta com a satisfação do último ao nível da confiança. A eficácia na venda por telefone foi associada à confiança fortemente correlacionada com mudanças no tom e no volume da voz (Downing, 2011).

Encontrámos um efeito moderado entre a autoeficácia pré intencional e a eficácia profissional no caso das pessoas que desenvolvem a sua atividade no contexto do trabalho temporário ($ES = .49, p < .001$), bem como nos subcontratados ($ES = .32, p = .017$).

Encontrámos um efeito fraco, e sem significância estatística, no caso dos contratados a termo incerto ($ES = .25, p = .073$) e forte no caso das pessoas contratadas a termo certo ($ES = .68, p < .001$). Encontrámos um efeito moderado no caso das pessoas que frequentaram universidades ($ES = .40, p < .001$) e forte no caso das pessoas que não as frequentaram ($ES = .59, p < .001$). A autoeficácia amortece reações ao stresse, funciona como um facilitador, dos processos cognitivos, resulta num melhor desempenho na tomada de decisão e na realização de objetivos (Bandura, 1997; Schwarzer & Hallum, 2008). Na presente investigação verificámos que este processo envolveu duas etapas. Inicialmente, a exaustão emocional teve um papel no que concerne à redução da autoeficácia de *coping* ou pós intencional e numa segunda fase a autoeficácia de controlo ou pré intencional visou sobretudo o desencadear de uma ação orientada para a realização de objetivos (i.e., eficácia profissional). O nosso intuito, nesta hipótese, foi o de tentar perceber até que ponto a capacidade para resolver problemas ou de recuperar falhas poderia aumentar os níveis de autoconfiança e conduzir à autoeficácia de controlo. No caso dos trabalhadores em regime de trabalho temporário, o fraco efeito da exaustão emocional sobre a autoeficácia pós intencional aliado ao forte efeito da autoeficácia pré intencional sobre a eficácia profissional foi acompanhado dos níveis mais elevados de *burnout* severo. Assim, pode existir neste grupo específico uma necessidade de controlo que vise a eficácia profissional possivelmente para manter o emprego, dada a elevada pressão pelos resultados.

Na H9, a autoeficácia pós intencional teve um forte efeito sobre a autoeficácia pré intencional ($ES = .58, p < .001$), no entanto em dois grupos específicos verificou-se apenas uma relação moderada entre estas variáveis. No caso das pessoas que trabalham em *inbound* ($ES = .50, p < .001$) claramente desenvolvem a sua atividade laboral a resolver problemas dos clientes, já os contratados a termo certo ($ES = .47, p < .001$) canalizaram a autoeficácia para o controlo e para a eficácia profissional, por fim, no caso das pessoas que obtiveram grau académico ($ES = .46, p < .001$), a autoeficácia de controlo teve apenas um efeito moderado na eficácia profissional. No último grupo encontrámos igualmente um efeito moderado entre o controlo e a autoeficácia pré intencional ($ES = .37, p < .001$), já no caso das pessoas que nunca obtiveram qualquer grau académico este efeito foi fraco ($ES = .15, p < .050$). Estes dados são claros, no que concerne à dependência do controlo face à autoeficácia pré intencional, mais claramente no caso das pessoas que obtiveram um grau académico, ainda que segundo Kanungo e Mendonca (2002) a privação do controlo sobre o trabalho leve à descrença na autoeficácia. O *coping* focado nas emoções envolve igualmente dois tipos de estratégias, a primeira requer uma reavaliação cognitiva da situação que visa reduzir a ameaça, passa pela análise de situações anteriores e pelo foco em aspetos positivos mesmo perante uma situação de índole negativa, não se trata de alterar a situação mas sim o significado da mesma (Lazarus & Folkman, 1984). Uma vez que uma ação tenha sido desencadeada as pessoas com altos níveis de autoeficácia investem mais esforço e persistem mais tempo do que aquelas que não têm um nível tão elevado, quando ocorrerem contratempos, recuperaram mais rapidamente no sentido de manter o compromisso com os seus objetivos (Schwarzer & Renner, 2003). E foi neste sentido que enquadrámos este processo no nosso modelo dado que a exaustão emocional teve um efeito negativo sobre a autoeficácia pós intencional e só após esta fase e através do efeito desta sobre a autoeficácia pré intencional, deu-se o efeito positivo e significativo da última sobre a eficácia profissional. Naturalmente que Schwarzer e Renner (2003) investigaram um outro contexto e diferentes grupos de risco, no caso pessoas com índices de massa corporal acima ou abaixo do que se considera prejudicial à saúde. No caso pessoas com índices de massa corporal acima do que se considera prejudicial, o efeito da autoeficácia pré intencional sobre a autoeficácia pós intencional foi de $ES = .69$ (Schwarzer & Renner, 2003). No caso das pessoas com índices de massa corporal abaixo do que se considera prejudicial foram alcançados resultados muito próximos (i.e., $ES = .57$) (Schwarzer & Renner, 2003) aos que obtivemos através da inversão do efeito. Em primeiro lugar importa assinalar que os índices de massa corporal nada tiveram a ver com o contexto do nosso estudo, sustentamos teoricamente esta nossa inversão do

efeito, neste caso da autoeficácia pós intencional sobre a autoeficácia pré intencional, tomando por base o modelo transacional de Lazarus e Folkman (1984). O modelo transacional postula que do ponto de vista cognitivo inicialmente a pessoa avalia o que pode ou não ser considerado como um stressor ambiental, é também influenciado pela motivação, por características individuais, objetivos e valores (Lazarus & Folkman, 1984). O que reforça o que afirmámos anteriormente face à correlação positiva e significativa entre os valores e a autoeficácia pós intencional ($r = .25, p < .001$).

No contexto de estudo do stress, o *coping* precede a excelência e o desempenho (Poczwadowski & Conroy, 2002). Quando uma pessoa se depara com uma situação stressante e ameaçadora vai em primeira instância recorrer a estratégias de *coping* no sentido de lidar com a situação para que depois possa exercer o controlo sobre mesma ou para poder lidar com a mesma (Poczwadowski & Conroy, 2002). Além disso o stress precede temporariamente o *coping* (Lazarus & Folkman, 1984; Pearlin & Schooler, 1978; Seltzer, Greenberg, & Krauss, 1995). A relação entre o stress, o *coping* e os resultados ao nível da saúde mental envolve um processo dinâmico visto que os últimos têm impacto na avaliação do stress e na escolha das estratégias de *coping* (Lazarus & Folkman, 1984). Destacamos neste particular a correlação negativa e significativa entre a autoeficácia pós intencional, associada ao *coping*, e o ALP por motivos psicológicos ($r = -.21, p < .010$). Curiosamente a autoeficácia pré intencional correlacionou-se negativa e significativamente com o ACP por motivos sociais ($r = -.21, p < .010$) e positivamente com a área da comunidade ($r = .25, p < .010$). A autoeficácia pré intencional foi a que mais se aproximou do apoio social, além disso partimos do princípio que após uma estratégia de *coping* mais individualizada ou de índole cognitiva, possa surgir uma outra que vise o apoio social. Esta necessidade de apoio social já tinha sido encontrada no estudo de Chiu e Tsang (2004) no qual o primeiro fator relacionou-se com comportamentos de auto direção e de autodeterminação e o segundo fator esteve ligado a expectativas de apoio e de suporte social (Chiu & Tsang, 2004). Como vimos anteriormente, no caso das pessoas que passam mais de 94% do tempo ao telefone encontrámos uma correlação negativa e moderada entre a comunidade e o ACP por motivos de saúde ($r = -.42, p < .050$). Estes nossos achados realçam ainda mais a importância da intervenção em CREW, que segundo Osatuke, Leiter, Belton, Dyrenforth, & Ramsel (2013), através de um ambiente de trabalho onde impere a civilidade, será possível a combater o *burnout* nos trabalhadores. No contexto da intervenção em CREW, os facilitadores apoiam o diálogo entre os membros do grupo, em particular acerca do significado da civilidade e na interpretação de comportamentos (i.e., como sendo civis ou não) (Osatuke et al., 2013).

Como foi possível verificar na Tabela 20 a própria eficácia profissional teve uma correlação negativa e significativa com o ACP por motivos sociais atribuídos ao ambiente social ($r = -.16$, $p < .010$) e igualmente face ao ACP por motivos alheios ($r = -.21$, $p < .010$), este último aspeto reforça a questão da autodeterminação e possivelmente do LCI, que não sendo parte das nossas variáveis serão aspetos a aferir em futuras investigações.

A avaliação dos stressores ambientais pode envolver igualmente a natureza, grau de perigosidade, eminência, ambiguidade ou duração do stressor ambiental (Lazarus & Folkman, 1984). É com base na teoria da reavaliação (Lazarus & Folkman, 1984) que propomos que a autoeficácia pós intencional, ao absorver a exaustão emocional, possa ter um efeito positivo sobre a autoeficácia pré intencional, o que seria uma ameaça inicial pode ser agora um desafio que visa, sob o efeito da autoeficácia pré intencional ou de controlo, a eficácia profissional.

Através da análise entre grupos, verificámos que o efeito da autoeficácia pós intencional na autoeficácia pré intencional, comparativamente com as pessoas que trabalhavam há menos de três anos na profissão ($ES = .52$, $p < .001$), foi mais forte no caso das pessoas que o faziam há mais tempo ($ES = .71$, $p < .001$), principalmente no grupo dos efetivos ($ES = .78$, $p < .001$). Obtivemos um efeito forte no caso das pessoas que trabalham em *outbound* ($ES = .56$, $p < .001$) ou em *inbound* ($ES = .50$, $p < .001$).

No caso das pessoas que nunca obtiveram qualquer grau académico, o efeito entre estas variáveis foi forte e significativo ($ES = .68$, $p < .001$), no caso das pessoas que obtiveram pelo menos um grau académico este efeito foi moderado ($ES = .46$, $p < .001$).

Quanto ao efeito indireto da autoeficácia pós intencional na eficácia profissional verificámos que foi moderado no caso das pessoas que nunca obtiveram qualquer grau académico ($ES = .40$, $p = .001$) e fraco no caso das pessoas que obtiveram pelo menos um grau académico ($ES = .18$, $p = .001$). É neste sentido que concluímos que o grau de eficácia profissional do grupo das pessoas que obtiveram um grau académico depende mais da autoeficácia pré intencional, até porque como vimos na H8a a autoeficácia pós intencional foi canalizada para absorver a exaustão emocional ($ES = -.41$, $p < .001$).

As condições relacionadas com a baixa recompensa e a baixa segurança na vida profissional podem ser identificadas, entre outros, a partir da inconsistência entre as habilitações literárias e o estatuto profissional (Siegrist, 1996). Em todas estas condições de baixo controlo de estatuto profissional em combinação com um alto esforço, acaba por ter um impacto negativo na reciprocidade (Siegrist, 1996). A manutenção do posto de trabalho,

mesmo perante um baixo salário, estatuto ou reconhecimento, passa em grande medida por uma gestão do esforço, em particular no grupo de pessoas que obtiveram um grau académico.

No sentido de mitigar o *burnout*, é necessário ajustar alguns stressores que influenciam diretamente a exaustão emocional, incluindo uma melhor gestão da carga de trabalho, reatribuição e variedade de tarefas e a diminuição do conflito interpessoal (Burke & Richardsen, 2000). Além disso, através de uma formação adequada, dá-se um aumento do sentimento de competência que por sua vez este pode aumentar as expectativas de autoeficácia e deste modo pode reduzir o stress (Burke & Richardsen, 2000).

5.12 Conclusão

Neste trabalho foi possível aferir um forte efeito da exaustão emocional sobre o cinismo, mais acentuado no caso das pessoas que desenvolvem a sua atividade em regime de trabalho temporário ou no contexto de *outsourcing*, e moderado no caso das pessoas que trabalham *in-house*. Apurámos um efeito moderado entre o cinismo e a eficácia profissional, fraco no caso dos efetivos, que explicamos através de um deslocamento da autoeficácia (i.e., pré intencional e pós intencional) para o ambiente laboral e não necessariamente para a eficácia profissional. Este aspeto é consistente com a teoria de Lazarus e Folkman (1984) porque quando existe uma redução ao nível do medo são instituídos comportamentos de *coping*, não por expectativas de eficácia mas sim, pelas expectativas de eficácia face ao ambiente. Em nosso entender a redução ao nível do medo advém da segurança psicológica inerente ao vínculo laboral.

O forte efeito negativo do cinismo sobre a eficácia profissional, no caso do *inbound*, surgiu a partir da incapacidade para resolver problemas aos clientes que procuram este tipo de serviço inerente aos CC.

O efeito moderado do controlo sobre a recompensa, foi fraco no caso das pessoas que trabalham em CC há menos de três anos e moderado no caso das pessoas que trabalham há mais tempo e este é um aspeto chave, referido nalguma literatura (por exemplo, Grebner et al., 2003; Jensen et al., 2002; Zapf et al., 2003) no que concerne ao *continuum* neotaylorismo-*empowered*.

O efeito moderado da recompensa sobre os valores foi fraco no caso do trabalho temporário e forte no grupo dos efetivos. Estas duas configurações de vínculo laboral representam dois polos antagónicos no que diz respeito à segurança psicológica, num extremo encontramos a precariedade no seu expoente máximo e num outro extremo existirá alguma segurança subjetivamente experimentada face ao vínculo laboral. Neste sentido, a

segurança inerente ao vínculo laboral pode ajudar a explicar a recompensa enquanto preditor para os valores.

Na sequência dos resultados anteriores, encontrámos um efeito, moderado e negativo entre os valores e a exaustão emocional, forte no caso dos efetivos e moderado no caso dos trabalhadores em regime de trabalho temporário.

Já o efeito moderado dos valores sobre o cinismo foi fraco em ambos os grupos, a congruência entre os valores pessoais e os organizacionais só operou numa primeira fase do *burnout*, ou seja na absorção da exaustão emocional. Foi no contexto de *in-house* ou no caso dos subcontratados que encontrámos o maior efeito negativo, ainda que moderado, entre os valores e o cinismo. Pelo menos no caso dos subcontratados encontrámos estratégias de *coping* para fazer face a exaustão emocional ou mesmo à incivilidade dos clientes que abordaremos mais adiante.

O efeito negativo da incivilidade dos supervisores sobre a recompensa foi bastante mais acentuado no caso das pessoas que trabalhavam em CC há menos de três anos do que nas demais, julgamos que este aspeto inscreve-se no *continuum* neotaylorismo-*empowered*.

Nos três primeiros anos de trabalho em CC, as pessoas são frequentemente excluídas, ignoradas e alvo de um tratamento rude por parte da supervisão e estes aspetos vão ter um impacto negativo na reciprocidade. Da mesma forma, que o efeito moderado da incivilidade dos supervisores sobre o controlo foi moderado no caso das pessoas que trabalham há menos de três anos em CC e fraco no caso daquelas que o fazem há mais tempo. Neste caso podemos afirmar que os supervisores, através da incivilidade, limitaram a capacidade das pessoas para exercer o controlo sobre o seu próprio trabalho. O efeito negativo da incivilidade dos clientes sobre o controlo foi moderado, já no caso das pessoas que trabalham há mais de três anos na profissão foi fraco e ainda assim, mais acentuado do que no caso das pessoas que trabalhavam há menos tempo em CC. Estes dados levaram-nos a recorrer a uma das nossas variáveis de controlo, ou seja, a incivilidade instigada que de uma forma média e significativa correlacionou-se com a incivilidade dos clientes apenas no caso das pessoas que trabalhavam em CC há mais de três anos e não no caso das pessoas que ainda não haviam atingido este tempo de profissão. Com o tempo de profissão, as pessoas podem desaprender a lidar com os clientes de uma forma civilizada, no entanto os valores pessoais, provavelmente são mais congruentes com os da organização no que concerne à absorção da exaustão emocional. Importa perceber se os valores que são colocados em prática pela organização, que são os mesmos que, de uma forma geral, são interiorizados ao fim de algum tempo de profissão, são congruentes com os dos clientes e neste caso estamos perante um terreno fértil

para a investigação em psicologia. O modelo transaccional postula que do ponto de vista cognitivo inicialmente a pessoa avalia o que pode ou não ser considerado como um stressor ambiental, é também influenciada pela motivação, por características individuais, objetivos e valores (Lazarus & Folkman, 1984). Não seria de todo despiciente pensar que no início de carreira as pessoas possam operar mais facilmente através da congruência entre os valores pessoais e os do cliente, sendo estes conflitantes com os da organização. Assim os CSR podem ser mais simpáticos para os clientes e podem não conseguir ser suficientemente assertivos no sentido de estabelecer um acordo com estes que seja consistente com os objetivos e com os valores que praticados pelas organizações. Este aspeto leva à pressão da supervisão que é pressionada pela gestão tendo em vista a obtenção de resultados.

Importa neste momento introduzir algumas questões relacionadas com a autoeficácia.

Não surpreendentemente e em conformidade com o que referimos anteriormente face à investigação de Scholz et al. (2002), as pessoas que nunca obtiveram qualquer grau académico, comparativamente com as pessoas que o fizeram, pontuaram ligeiramente acima em ambas as subescalas de autoeficácia. A comunidade foi a única área da vida profissional na qual obtivemos uma média acima dos resultados obtidos por Leiter e Maslach (2011) para a AWS. Poderão existir contextos de trabalho coletivistas, provavelmente estimulados por uma ideologia predominantemente unitarista no que concerne à gestão dos CC (Korczynski, 2001) e paradoxalmente o próprio contexto do trabalho remove a cooperação entre as pessoas (Weinkopf, 2002). Talvez esta seja uma primeira forma de luta ou de resistência organizada contra as organizações, as pessoas não podem cooperar, até porque passam muito tempo ao telefone e neste sentido ficam inibidas de partilhar o seu próprio sofrimento com o grupo de trabalho, no entanto partilham o sentimento de precaridade que se reflete no coletivismo.

Do contexto da privação emerge a necessidade de apoio social que possivelmente surge nos segundos de intervalo entre chamadas, assim os colegas podem escutar alguns dos sentimentos de alguém que acabou de contactar um cliente disfuncional.

Dada a dimensão média das equipas ser de 17 membros, não nos parece de todo possível que um supervisor consiga dar apoio a todos, além de que existe a questão da monitorização informática (e.g., tempo médio de duração de chamadas, entre outros) que transforma a figura do supervisor numa pessoa que se vê obrigada a olhar constantemente para o monitor de um computador através do qual controla o processo de produção, não porque o queira fazer mas porque faz parte do seu trabalho e nestas condições resta o apoio dos colegas que surge limitado ao intervalo de tempo entre chamadas. É neste sentido que surge a urgência de legislar acerca de um tempo de intervalo entre chamadas telefónicas e

neste particular os CSR deverão de ser ouvidos. Em nosso entender as organizações poderão lucrar com um maior intervalo entre chamadas porque o apoio social poderá ajudar a reduzir o absentismo, visto que no caso das pessoas que passam mais de 94% do tempo ao telefone a comunidade teve uma correlação negativa e moderada com o ACP por motivos de saúde ($r = -42, p < .050$), encontrámos neste caso mais uma forma de dominação que cria a necessidade de apoio social. E é neste paradoxo que as pessoas trabalham em CC, por um lado, estimuladas à cooperação e, por outro lado, limitadas à mesma. No contexto das famílias e através do duplo vínculo, a comunicação paradoxal já foi associada à esquizofrenia (Bateson, Jackson, Haley, & Weakland, 1956).

Relativamente à GSE, Chiu e Tsang (2004) relataram uma estrutura de dois fatores que explicou 69% da variância total numa amostra de pessoas rotuladas com esquizofrenia oriundas de Hong Kong, os autores interpretaram a nova estrutura fatorial com base na teoria de Hall (2000), citado por Chiu e Tsang (2004), que contempla uma autoeficácia no contexto laboral relacionada com aspetos pessoais e outra com aspetos ambientais. No contexto de CC, a necessidade de suporte social é tão provável em nosso entender, quanto eficaz enquanto realidade (Gong, Yi, & Choi, 2014; Johnson & Hall, 1988; Leiter & Maslach, 2004; Mukherjee & Malhotra, 2006; van der Doef & Maes, 1999). A autoeficácia pós intencional envolve tanto processos motivacionais como cognitivos, independentemente da estratégia de *coping* adotada, acarreta sobretudo uma gestão da carga de trabalho bem como a congruência com os valores corporativos. Depois dá-se a crença no controlo (i.e., autoeficácia pré intencional) visa sobretudo a eficácia profissional, competências e necessidades sociais bem como a reciprocidade. Dado que não obtivemos validade divergente para a GSE assumimos que é muito provável que ambas as formas de autoeficácia possam surgir concomitantemente ainda que mais frequentemente na ordem que estabelecemos.

Com base no cálculo proposto para o nível de *burnout* (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) foi possível aferir na nossa amostra ($N = 203$) 37.9% de *burnout* severo, 5% de *burnout* moderado e 3% de *burnout* leve. Dentro do *burnout* severo, encontrámo-lo em 34.8% de pessoas do género masculino, 40.5% do género feminino, 41.9% no grupo dos CSR, 17.4% no grupo dos supervisores, 10% no grupo dos gestores, 33.3% no caso das pessoas que passavam mais de 94% do tempo ao telefone, 59% no caso das pessoas que passavam entre 80 a 94% do tempo ao telefone, 23.9% no caso das pessoas que passavam menos de 80% do tempo ao telefone, 39.1% no grupo das pessoas que ainda não haviam completado três anos de profissão, 36.9% no caso das pessoas que trabalhavam há mais de três anos em CC, 36.8% no caso das pessoas que nunca frequentaram qualquer universidade,

39.3% para as pessoas que obtiveram um grau académico, 34% no caso do *inbound* e 40% no *outbound*. Ainda dentro das habilitações literárias, apurámos 35.7% de *burnout* severo no caso das pessoas que referiram o ensino secundário, 7.7% no caso da obtenção de bacharelato, 44.1% nos licenciados e 47.1% nas pessoas que referiram a obtenção de mestrado. Com exceção das pessoas que obtiveram bacharelato estes resultados são consistentes face ao que obtivemos em relação ao modelo ERI. No caso das pessoas que afirmaram ter outra profissão encontrámos 35.8% de *burnout* severo e 39.5% no caso das pessoas que afirmaram que não tinham outra profissão. Este aspeto reforça a importância das habilitações literárias e não tanto o facto de se ter uma outra profissão. Apurámos 38.1% de *burnout* severo no caso das pessoas que já receberam prémios de desempenho e 37.6% no caso das pessoas que, ainda que perante essa possibilidade, nunca receberam qualquer prémio. Identificámos 28% de *burnout* severo no caso das pessoas que controlavam a frequência e o ritmo das chamadas e 43.3% no caso das pessoas que não controlavam este particular. Apurámos 53.2% ($n = 47$) de *burnout* severo na faixa etária entre os 20 e os 29 anos, 36.6% ($n = 94$) entre os 30 e os 39, 33.3% ($n = 39$) entre os 40 e os 49, por fim, 12.5% ($n = 16$) em idades compreendidas entre os 50 e os 59 anos. A maior incidência de *burnout* severo no grupo dos mais jovens é consistente com os dados obtidos a nível nacional (Gulbenkian Forum on Mental Health [GFMH], 2016, citado por Borja-Santos, 2016) que apontaram para o aumento da incidência das doenças mentais no grupo das pessoas com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos. No que concerne ao vínculo laboral, dentro do *burnout* severo, encontrámos 50% no grupo das pessoas que trabalhavam em regime de trabalho temporário, 40.9% nos contratados a termo incerto, 38.9% nos efetivos, 32.7% nos contratados a termo certo e 24% nos subcontratados. Dentro do contexto de trabalho e do *burnout* severo, encontrámos 44% nas pessoas em regime *in-house*, 39.1% em *outsourcing*, e 20% em nenhum dos anteriores e provavelmente perante a ausência de terceirização.

Explicamos o maior nível de *burnout* nas pessoas em regime *inbound* através do parco recurso em termos de estratégias de *coping* ou congruência com os valores, para fazer face à exaustão emocional (e.g., ver Anexo G).

Quanto à mobilidade apurou-se 42.2% de *burnout* severo no grupo das pessoas que trabalharam apenas numa equipa durante o último ano, 27% no caso das pessoas que trabalharam em duas e 43.9% no caso das pessoas que trabalharam em 3 ou mais equipas no último ano. Estes dados sugerem que trabalhar em pelo menos duas equipas no último ano possa ser um contexto favorável aos mais baixos níveis de *burnout*. Alguma literatura referiu a monotonia do trabalho em CC (Metz, Rohte, & Degener, 2001; Michel, 2001; Scherrer,

2001; Weinkopf, 2002) o facto de se mudar pelo menos uma vez de equipa introduz uma maior diversidade no trabalho, no entanto segundo Liljegren e Ekberg (2009) a mobilidade interna foi vista com um bom preditor para o *burnout*. No presente estudo a mobilidade esteve associada ao *burnout* severo apenas quando se mudou três ou mais vezes de equipa.

Se juntarmos aos 24% de *burnout* severo que obtivemos no grupo dos subcontratados, os resultados que obtivemos do efeito da incivilidade dos clientes sobre o absentismo por motivos de saúde a curto prazo no mesmo agrupamento, poderemos concluir que os mais baixos níveis de *burnout* severo foram associados ao mais forte efeito da exaustão emocional sobre a incivilidade dos clientes ($ES = .59, p < .001$), e ao efeito desta sobre o absentismo por motivos de saúde a curto prazo ($ES = .52, p = .003$). Como neste grupo obteve-se uma baixa significância estatística a propósito do efeito negativo e moderado da exaustão emocional sobre autoeficácia pós intencional ($ES = -.38, p = .048$) considerámos que o próprio absentismo possa ter explicado os baixos níveis de *burnout* severo, ainda que os consideremos bastante elevados. É importante referir que o grupo dos subcontratados foi constituído na esmagadora maioria por CSR (i.e., 92% de CSR e 8% de supervisores).

Sabe-se que a tensão no trabalho é uma das principais causas do absentismo que em si tem impacto no restauro da saúde física e psicológica, principalmente quando este ocorre mais cedo (Darr & Johns, 2008). Os intervalos entre dias de trabalho são importantes para a recuperação dos trabalhadores, em particular quando passam por experiências de trabalho negativas (Troughakos, Beal, Green, & Weiss, 2008) experiências essas que já envolveram a incivilidade do cliente (Rupp & Spencer, 2006; Yang & Diefendorff, 2009).

No caso das pessoas que obtiveram um grau académico, comparativamente com as pessoas que nunca o fizeram ($M = 1.64, DP = 2.67$), verificámos que obtiveram uma média mais baixa de absentismo por motivos de saúde ($M = 1.06, DP = 1.53$) e uma média ligeiramente superior de *burnout* severo, ainda que se tenha verificado um maior efeito negativo e significativo entre a exaustão emocional e a autoeficácia pós intencional ($ES = -.41, p < .001$) dado que no segundo grupo este efeito foi fraco ($ES = -.19, p = .038$).

O stresse pode ser visto como como um processo que envolve aspetos percetivos, psicológicos, respostas físicas e comportamentais que são desencadeadas por fontes inerentes ao local de trabalho (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001). Esta teoria é compatível com o modelo transacional (Lazarus, 1990; Schuler, 1982, citados por Cooper et al., 2001).

Ao retomarmos ao *coping* centrado nas emoções, recordamos uma das estratégias, absente de aspetos cognitivos, referente a um evitamento temporário da situação indutora de stresse (e.g., férias), existe igualmente um foco nos aspetos positivos e o evitar dos aspetos

negativos (Lazarus & Folkman, 1984). Neste sentido, o próprio absentismo a curto prazo por motivos de saúde, ou parte dele, poderá ser explicado através de uma estratégia de *coping* centrada nas emoções num contexto de redução cognitiva, tanto pela exaustão emocional (Baumeister, 2001; Cordes & Dougherty, 1993; Diestel et al., 2013; Oosterholt et al., 2012; Schaufeli & Enzmann, 1998) como pela incivilidade (Porath et al., 2015).

Dentro do conceito de *framing effect*, perante um cenário positivo (e.g., ou de ganhos pessoais) as pessoas tendem a evitar o risco, já quando o cenário é negativo (e.g., ou de perdas) tendencialmente envolvem-se em comportamentos de risco (i.e., sendo a perda percecionada como certa, o risco será a única forma para a poder mitigar) (Plous, 1993). O conceito de *framing effect* desafiou algumas correntes no âmbito das ciências económicas ao consistir numa violação à racionalidade humana (De Martino, Kumaran, Seymour, & Dolan, 2006). A associação do *framing effect* à atividade da amígdala concomitante com uma baixa atividade inerente ao córtex pré-frontal (e.g., funções cognitivas) atribuiu-lhe um papel central no que concerne à tomada decisão decorrente das emoções (De Martino et al., 2006).

Como os trabalhadores podem ser punidos face ao absentismo (Dalton & Mesch, 1991; Grinyer & Singleton, 2000; Johns, 2008) este representa um comportamento de risco, medido em termos de avaliação de custos e benefícios monetários para o trabalhador (i.e., TP) e que surgiu no nosso modelo perante um cenário negativo composto pela exaustão emocional, incivilidade e problemas de saúde.

Como resultado do stresse, o próprio sistema imunitário fica debilitado e suscetível à doença física e psicológica (Ferguson et al., 2006). Não recorremos a nenhuma escala de avaliação cognitiva, nem examinámos níveis imunológicos, apenas estabelecemos uma ligação entre a exaustão emocional, que por sua vez teve um efeito moderado sobre a incivilidade dos clientes e esta sobre ACP por motivos de saúde. Deixamos os aspetos que não aferimos para futuras investigações porque no nosso caso não passam de hipóteses.

Ainda que consideremos parte do ACP por motivos de saúde uma estratégia de *coping* focada nas emoções e absente de aspetos cognitivos. As ausências ocasionais, resultantes do stresse, podem ajudar a reajustar os níveis de saúde física e psicológica, ainda que possam não resultar em melhorias imediatamente perceptíveis para o funcionário que regressa ao trabalho (Hackett & Bycio, 1996). Acrescentamos que o absentismo já foi entendido como uma estratégia de *coping* (Hobfoll, 1989; Staw & Oldham, 1978), a saúde como uma necessidade de segurança (Maslow, 1968), a proteção da mesma, do ponto de vista físico e no contexto do stresse, foi independente dos traços de personalidade (Spielberger, 1972).

Estes dados poderão ajudar as organizações a repensar o conceito de ACP, nomeadamente no que concerne à não penalização dos funcionários a este nível. Apesar da Tabela 19 mostrar diferenças marginais entre a eficácia profissional e ambas as formas de absentismo, o ALP foi mais associado às restantes dimensões do *burnout* (i.e., exaustão emocional e cinismo). Neste aspeto, a meta-análise de Darr e Johns (2008) foi clara ao referir que quanto mais cedo as pessoas se ausentam do trabalho por motivos de doença física ou psicológica menor a severidade da condição de saúde e quanto mais tarde de dá a ausência, pior.

No caso do ACP por motivos de saúde a diferença entre as pessoas que não apresentaram qualquer tipo de *burnout* ($n = 119$, $M = 1.10$, $DP = 1.77$) e as que apurámos o *burnout* severo ($n = 77$, $M = 1.73$, $DP = 2.78$) foi menos acentuada do que no caso do ALP pelo mesmo motivo dado que os primeiros ($M = 1.52$, $DP = 5.62$) apresentaram uma média bastante abaixo da que se verificou nos segundos ($M = 2.55$, $DP = 7.63$). Já no caso do absentismo por motivos psicológicos, em média, as pessoas com *burnout* severo pontuaram aproximadamente o dobro das que não foram associadas à síndrome. As únicas formas de absentismo em que as pessoas que não apresentaram *burnout* pontuaram acima das que apresentaram *burnout* severo, foram o ALP por motivos sociais, ACP ou ALP por inadaptação ao trabalho e ACP por motivos pessoais. Dentro do contexto do *burnout*, estes dados sugerem que o ALP por motivos sociais, o reconhecimento da inadaptação ao trabalho e a ausência por motivos pessoais, possam ser mais comuns nas pessoas saudáveis. A longo prazo, o fator chave para o desenvolvimento da síndrome de *burnout* parece ser o grau de passividade que a pessoa adquire (Reissner et al., 2010). Podemos afirmar que no contexto do *burnout* severo, dá-se uma distorção na perceção da experiência de adaptação ao trabalho e a vida pessoal é secundarizada.

Dentro do grupo de pessoas com *burnout* severo ($n = 77$) encontrámos altas correlações entre o ALP por motivos de saúde e o ALP por motivos psicológicos ($r = .63$, $p < .010$) bem como no ACP pelos mesmos motivos, ainda que com níveis inferiores, ($r = .44$, $p < .010$). No caso das pessoas saudáveis, obtivemos correlações fracas entre o ALP por motivos de saúde e o ALP por motivos psicológicos ($r = .24$, $p < .010$), assim como no caso do ACP pelos mesmos motivos ($r = .22$, $p < .050$). No contexto do *burnout* severo, estes dados são elucidativos relativamente à forte ligação entre o absentismo por motivos de saúde e o absentismo por motivos psicológicos atribuídos ao contexto de trabalho.

No grupo dos efetivos, para além do baixo absentismo por motivos de saúde a curto prazo ($M = 1.27$, $DP = 2.61$), apurámos o mais forte efeito negativo da exaustão emocional

sobre a autoeficácia pós intencional ($ES = -.51, p < .001$). Num sentido oposto não podemos dissociar o elevado nível de *burnout* severo que encontramos no grupo dos trabalhadores em regime de trabalho temporário (i.e., 50%) ao fraco efeito da exaustão emocional sobre a autoeficácia pós intencional ($ES = -.22, p = .147$), indiciando um parco reportório ao nível das estratégias de *coping* de índole motivacional ou cognitiva, a que acresce uma baixa média de absentismo por motivos de saúde a curto prazo ($M = 1.32, DP = 2.49$) bem como um forte efeito negativo e significativo da incivilidade dos supervisores sobre a recompensa ($ES = -.50, p < .001$). Para compreendermos melhor o grupo de pessoas do trabalho temporário ($n = 44$), ainda que sem significância estatística, obtivemos correlações negativas entre a exaustão emocional e o ACP por motivos de saúde ($r = -.16$) e entre a primeira e o ACP por motivos pessoais ($r = -.29$), o que reforça a ideia de que no *burnout* dá-se uma tendência para o desaparecimento dos motivos pessoais para se faltar ao trabalho. A falta de significância estatística limita os resultados que obtivemos e neste sentido sugerimos que possam ser aferidos em futuras investigações, ainda que globalmente reforcem a ideia de que o ACP por motivos de saúde possa, em certa medida e enquanto estratégia de *coping*, atenuar o efeito da exaustão emocional. Estes dados sugerem que a fraca ligação à organização inerente ao trabalho temporário faça com que as pessoas não falem, ainda que presença, de *burnout* severo e possivelmente, de outras condições de saúde, tornando-se reféns das organizações onde trabalham. Como vimos neste grupo específico, anteriormente a incivilidade dos clientes teve um efeito negativo e significativo no controlo ($ES = -.46, p < .001$) e a incivilidade dos supervisores teve um forte efeito negativo na recompensa ($ES = -.50, p < .001$). Neste sentido a terceirização inerente ao trabalho temporário é provavelmente, um facilitador de acumulação de capital por parte das organizações ainda que altamente nefasta para a saúde dos trabalhadores. Os vários governos atrasaram-se em grande medida no combate aos falsos recibos verdes, comumente associados a este tipo de vínculo laboral.

Acrescentamos que o grupo de trabalho temporário foi constituído por 84.1% de CSR, 13.6% de supervisores e 2.3% de gestores.

Quanto aos subcontratados e aos baixos níveis de *burnout*, podemos colocar apenas hipóteses no que concerne à especificidade deste tipo de ligação do trabalhador à organização. Provavelmente, existe uma empresa que os contrata que pertencente à organização onde trabalham e deste modo dá-se uma indistinção entre estas entidades. Ainda que os subcontratados tenham apresentado os mais baixos níveis de *burnout* severo não deixaram de apresentar índices bastante acima do que se considera razoável. Acrescentamos a estes dados outro aspeto interessante dado que 56% dos subcontratados trabalhavam com a

função de Telemarketing / Vendas (e.g., *outbound*) e no caso do trabalho temporário apenas 31.8% desempenhavam esta função, além disso os primeiros (i.e., $M = 3.04$, $DP = 1.45$) pontuaram mais na variável incivilidade do cliente do que os segundos (i.e., $M = 2.46$, $DP = 1.34$). Neste sentido, o ACP por motivos de saúde, enquanto estratégia de *coping*, pode ser desencadeado através da incivilidade dos clientes que paradoxalmente pode evitar estados de saúde com maior grau de severidade. Na ausência de um histórico do ponto de vista relacional, é pouco provável que os clientes tenham o que quer que seja contra os CSR enquanto pessoas e vice-versa. Se as organizações partem do princípio que o cliente tem sempre razão, então devem melhorar as condições de trabalho e não culpabilizar constantemente os CSR ou coloca-los sob pressão, através da figura do capataz recuperada do tempo do Taylorismo e representada pelo supervisor que acreditamos que melhor ou pior apenas tem de cumprir ordens e apresentar resultados. Dada a distância inerente ao vínculo laboral que liga as organizações aos CSR, a culpa acaba por ser atribuída externamente e esta é uma forma de disfuncionalidade organizacional contemporânea. Neste sentido as organizações tendem a constituir-se como máquinas racionalmente perfeitas de acumulação de capital e os que mais estão sujeitos a falhas devem estar, sob o ponto de vista contratual, prontos a ser substituídos. Outra questão importante foram as correlações, ainda que fracas, negativas e significativas entre a variável latente valores e a incivilidade dos clientes ($r = -.19$, $p < .010$) ou dos supervisores ($r = -.24$, $p < .010$). O desajuste dos valores passa em grande medida pela distância entre os requisitos do trabalho e os princípios pessoais, um trabalhador pode ter de mentir para que possa vender um produto ou um serviço (Maslach & Leiter, 1997).

Provavelmente esta situação poderá estar a acontecer nos CC, em que medida as exigências do próprio trabalho serão limitadoras face a uma relação com princípios éticos entre o CSR e o cliente. Até que ponto o CSR não será forçado pelos seus superiores a omitir informação relevante ao cliente, nomeadamente no que concerne aos direitos do consumidor.

Provavelmente quem já celebrou um contrato por telefone ter-se-á apercebido que o texto legal é lido após a confirmação do acordo relativo ao bem ou serviço que se está a contratar. Neste sentido afirmamos que os CSR poderão sentir-se privados de fornecer informação relevante ao cliente e deste modo ficam mais expostos à incivilidade do mesmo.

Na nossa investigação, a Tabela 25 revelou que o efeito negativo, indireto, e significativo da incivilidade dos supervisores sobre as variáveis latentes eficácia profissional ou autoeficácia pró intencional, superou o efeito da incivilidade dos clientes sobre as mesmas

variáveis. Estes dados conduzem a uma simples conclusão, ou seja, as organizações podem estar a perder capital com a incivilidade dos seus supervisores.

De uma forma geral e como vimos anteriormente, a incivilidade dos clientes foi largamente enfatizada na maior parte da investigação em CC que aqui referimos, pensamos que o foco deverá também incidir sobre outras formas de incivilidade. Outro aspeto recorrente, que citámos nalgumas investigações em CC, relacionou-se com a falta de apoio da supervisão aos CSR (Gong, Yi, & Choi, 2014; Mukherjee & Malhotra, 2006). Julgamos ter ido um pouco mais longe do que a simples falta de apoio, que igualmente consideramos de crucial importância tendo em vista a redução do stresse, visto que incivilidade dos supervisores foi a variável situacional que o mais influenciou o *burnout*.

Acrescentamos que, através da incivilidade dos supervisores, as pessoas que trabalham CC ficam mais vulneráveis ao *burnout*, à incivilidade dos clientes e consequentemente ao ACP por motivos de saúde. No caso da incivilidade dos clientes, as organizações devem apostar em políticas de segurança (Herscovis & Barling, 2010).

No caso da incivilidade dos supervisores, as organizações devem melhorar o critério de seleção dos seus líderes e apostar na formação dos mesmos (Herscovis & Barling, 2010).

Algumas empresas introduziram sensores emoções para monitorar o estado emocional do cliente, que pode sinalizar a necessidade da intervenção de um supervisor, que possa ajudar o CSR a terminar a chamada (Shin, 2006). Organizações como a *Sprint Nextel* ou a *ING Direct* tomaram medidas mais extremas para proteger os trabalhadores dos clientes abusivos com um sistema que automaticamente encerra o contacto telefónico (Esfahani, 2004; Twiddy, 2007, July 10). Há que salientar que a *ING Direct* aumentou os lucros em 45% e os seus representantes reconheceram que o contacto telefónico não se baseia numa relação, apesar dos clientes quererem ser tratados com base na empatia (Esfahani, 2004). A *Spring Nextel* foi mais longe e rescindiu o contrato com alguns clientes que ligavam entre vinte a trinta vezes por mês expondo os problemas de uma forma incivilizada aos CSR, grande parte das vezes de forma reincidente (Twiddy, 2007, July 10).

O que aqui aferimos foi que a incivilidade do cliente surgiu parcialmente como consequência da exaustão emocional e consoante o grupo analisado, com um maior ou menor efeito indireto desta, verificámos que algumas pessoas faltaram ao trabalho por motivos de saúde. Outras pessoas mantiveram-se no trabalho independentemente do modelo ERI ter influenciado o *burnout*, mas não necessariamente o absentismo.

A autoeficácia pós intencional revelou aspetos dos CC que até à data não haviam sido referidos na literatura. Foi perceptível que as pessoas geriram a sua própria carga de trabalho,

importa aos supervisores perceber o que é que significa para os subordinados a carga de trabalho e facilitar a gestão da mesma. Outra questão central à gestão da carga de trabalho foram os valores, ou seja, as pessoas geriram-na em função destes. Poderemos imaginar um cenário de incongruência que envolva a omissão de informação significativa para o cliente, dado que pode representar uma prática de gestão. Poderemos imaginar o não investimento de recursos pessoais em clientes percebidos como disfuncionais (i.e., através da criação de estereótipos de clientes, ou não). Neste caso será a gestão, a responsável pela integração de valores corporativos e não propriamente a supervisão enquanto canal de comunicação.

De acordo com a *American Association for Retired Persons* [AARP] (sd, citada por Lucas, 2001), estimou-se que diariamente nos E.U.A., 14,000 consumidores foram vítimas de fraude decorrente de telemarketing. De acordo com Dewey, Patil, Gaubitch e Bradford (2016) de 2013 a 2016 a fraude nos CC aumentou em 45%, uma em cada duas mil chamadas telefónicas foram fraudulentas. Segundo a agência de notícias Lusa (2016, citada pelo Diário de Notícias, 2016), em Portugal o sector bancário recorreu aos CC para a recuperação de numerário a famílias endividadadas. Muitas vezes o devedor recebeu uma média de 15 chamadas diárias, quer seja no local de trabalho, noutros casos o telefonema foi dirigido a amigos, familiares ou vizinhos colocando em causa a saúde mental, direitos fundamentais como o trabalho, o descanso e a vida privada (Lusa, 2016, citada por Diário de Notícias, 2016). Ainda em Portugal, segundo Moura (2013), alguns gestores e supervisores de CC coagiram os CSR, sob pena de serem despedidos, a dizer a possíveis clientes que, se não contratassem um determinado serviço de telecomunicações, ficariam privados de ver televisão. Noutros casos e ainda no âmbito das telecomunicações, os CSR foram forçados a omitir informação aos clientes relacionada com custos de desbloqueio de telemóveis (Moura, 2013). Alguns CSR já receberam cartas de despedimento e quando no dia seguinte regressaram ao CC foi-lhes dito pela supervisão que a referida carta ficaria sem efeito caso aumentassem a produtividade (Moura, 2013). Os trabalhadores precários vêm-se na obrigação de rever constantemente o seu próprio sistema de valores em função dos valores corporativos e provavelmente em função dos valores do cliente inicial e final. Esta possibilidade constitui o grande paradoxo em que operam os trabalhadores de *call center* em Portugal e igualmente à escala global. Quanto à questão da terceirização, as organizações que recorrem a empresas prestadoras de serviços (e.g., *outsourcing*, *in-house*) não podem esconder-se atrás destas para colocar em prática procedimentos incongruentes com seus próprios valores. Já as empresas prestadoras de serviços de CC, não podem aceitar um SLA (i.e., *Service Level Agreement*) que leve os seus funcionários ao *burnout*.

Referências

- Aboa-Éboulé, C., Brisson, C., Maunsell, E., Bourbonnais, R., Vézina, M., Milot, A., & Dagenais, G. R. (2011). Effort-Reward Imbalance at Work and Recurrent Coronary Heart Disease Events: A 4-Year Prospective Study of Post-Myocardial Infarction Patients. *Psychosomatic Medicine*, 73 (6), 436–447. doi:10.1097/PSY.0b013e318222b2d8
- Abraham, M. (2008). Globalization and the Call Center Industry. *International sociology*, 23(2): 197–210. doi:10.1177/0268580907086376
- Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT, 2008). *Cadernos informativos, relações de trabalho: Trabalho temporário*. Retrieved from [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Itens/Livraria/outros/Documents/01_Trabalho_Temporario.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Itens/Livraria/outros/Documents/01_Trabalho_Temporario.pdf)
- Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT, 2016). *Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2015-2020: Por um trabalho seguro, saudável e produtivo*. Retrieved from: [http://www.act.gov.pt/\(ptPT\)/crc/PublicacoesElectronicas/PoliticasProgramas/Documents/Estrat%C3%A9gia%20Nacional%20SST%202015-2020.pdf](http://www.act.gov.pt/(ptPT)/crc/PublicacoesElectronicas/PoliticasProgramas/Documents/Estrat%C3%A9gia%20Nacional%20SST%202015-2020.pdf)
- Call Centre Unions Group (ACTU, 2001). *On the line: The future of Australia's call centre industry*. Sydney: Australian Council of Trade Unions.
- Adams, J. D. (1988). A healthy cut in costs. *Personnel Administrator*, 33(8), 42-47.
- Adler, D.A., McLaughlin, T.J., & Rogers, W.H. et al. (2011). Common mental disorders and subsequent work disability: a population-based health 2000 study. *J. Affect Disord.*, 134 (1-3), 365-372. doi:10.1016/j.jad.2011.05.028
- Aljazeera (2006, October). India arrests dozens over US call centre scam. retrieved from: <http://www.aljazeera.com/news/2016/10/india-arrests-dozens-call-centre-scandal-161006045243771.html>
- Alonso, J., Angermeyer, M. C., Bernert, S., Bruffaerts, R., Brugha, T. S., Bryson, H., & Vollbergh, W. A. (2004). Use of mental health services in Europe: Results from the European Study of the Epidemiology of Mental Disorders (ESEMeD) project. *Acta Psychiatrica Scandinavica Supplementum*, 420(109), 47–54. doi:10.1111/j.1600-0047.2004.00330.x
- Andersson, L.M., & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–69. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<449::AID-JOB808>3.0.CO;2-O
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility

- in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471. doi: 10.5465/AMR.1999.2202131
- Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC, 2015). Estudo de caracterização e Benchmarking: Atividade de contact centers. *APCC, 2015*. Retrieved from: http://media.wix.com/ugd/43c603_cd47e5bf3683480e8f5082547f6b978b.pdf
- Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC, 2016). Estudo de caracterização e Benchmarking: Atividade de contact centers. *APCC, 2016*. Retrieved from: http://media.wix.com/ugd/43c603_cd47e5bf3683480e8f5082547f6b978b.pdf
- Appelberg, K., Romanov, K., Heikkilä, K., Honkasalo, M. L., & Koskenvuo, M. (1996). Interpersonal conflict as a predictor of work disability: A follow-up study of 15,348 Finnish employees. *Journal of Psychosomatic Research*, 40(2), 157–167. doi: 10.1016/0022-3999(95)00576-5
- Appels, A., & Mulder, P. (1989). Fatigue and heart disease. The association between 'vital exhaustion' and past, present and future coronary heart disease. *Journal of Psychosomatic Research*, 33(6), 727-738. doi:10.1016/0022-3999(89)90088-3
- Araújo, M., & Moura, O. (2011). Estrutura factorial da General Self-Efficacy Scale numa amostra de professores portugueses. *Laboratório de Psicologia*, 9(1), 95-105.
- Arbuckle, J. L. (2014a). Amos (Version 23.0) [Computer Program]. Chicago: IBM SPSS.
- Arbuckle, J. L. (2014b). *Amos 23.0 User's Guide*. Chicago: IBM SPSS.
- Argyle, M., Gardner, G., & Cioffi, I. (1958). Supervisory methods related to productivity, Absenteeism and labor turnover. *Human Relations*, 22(1), 23-40. doi:10.1177/001872675801100102
- Argyropoulos, S.V., Bailey, J.E., Hood, S.D., Kendrick, A.H., Rich, A.S., Laszlo, G., Nash, J.R., Lightman, S.L., & Nutt, D.J. (2002). Inhalation of 35% CO₂ results in activation of the HPA axis in healthy volunteers. *Psychoneuroendocrinology*, 27(6), 715-729. doi:10.1016/S0306-4530(01)00075-0
- Auerbach, S.M., Kendall, P.C., Cuttler, H.F., & Levitt, N.R. (1976). Anxiety, locus of control, type of preparatory information, and adjustment to dental surgery. *J. Consult. Clin. Psychol.*, 44(5), 809-818. doi: 10.1037//0022-006x.44.5.809
- Austin, W., & Walster, E. (1974). Participants reactions to "equity with the world". *Journal of Experimental Social Psychology* 10(6), 528–548. doi:10.1016/0022-1031(74)90077-8
- Baba, V. V., Jamal, M., & Tourigny, L. (1998). Work and mental health: A decade in Canadian research. *Canadian Psychology*, 39,(1-2) 94-107. doi:10.1037/h0086798

- Bagozzi, R. P., & Edwards, E. A. (1998). Goal setting and goal pursuit in the regulation of body weight. *Psychology and Health*, 13(4), 593- 621.
doi:10.1080/08870449808407421
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly*, 27 (3), 459-489.
doi:10.2307/2392322
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An Internet Study across Occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 15, 245-260. doi: 10.1080/1061580021000020716
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
doi:10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi: 191-215.doi10.1016/0146-6402(78)90002-4
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37 (2), 122-147. doi:10.1037/0003-066X.37.2.122
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44. doi:10.1177/0149206311410606
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287-310.doi:10.1007/BF01663995
- Bandura, A., Adams, N. E., & Byer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(3), 125-139.
doi:10.1037/0022-3514.35.3.125
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. (1980). Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4(1), 39-66.
doi: 10.1007/BF01173354
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the

- workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
doi:10.1080/00223980.1993.9914904
- Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, K., E. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 255-269. doi:10.1037//1076-8998.6.3.255
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 815–824. doi:10.1016/j.paid.2006.09.018
- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J., & Weakland, J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Systems Research and Behavioral Science*, 1(4), 251-664.
doi:10.1002/bs.3830010402
- Batt, R. (1999). Work organization, technology, and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 4, 539-564. doi: 10.2307/2525063
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597. doi:10.2307/3069383
- Batt, R., & Appelbaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings: does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British Journal of Industrial Relations*, 33, 353–378. doi:10.1111/j.1467-8543.1995.tb00444.x.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2004). The viability of alternative call centre production models. In S. Deery and N. Kinnie (Eds), *Call Centres and HRM Management: A Cross-national Perspective* (pp. 25–53). Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Baumeister, R. F. (2001). *Ego depletion, the executive function, and self-control*. Washington, DC: APA Books.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265. doi:10.1037/0022-3514.74.5.1252
- Baumgart, U., Debitz, U., Metz, A. M., Richter, P., Schulze, F., Timm, E., & Wieland, R. (2002). *CCall Report 11. Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand. Teil 2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung & Ressourcen* [Call centre at the work psychology test bench. Part 2: Job design, stressor, strain, and resources]. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Baumgartner, M., Good, K., & Udris, I. (2002). *Call Centers in der Schweiz. Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen* [Call centres in Switzerland: Psychological investigations in 14 organizations]. Zurich, Switzerland: Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zurich.

- Baumrind, D. (1983). Specious causal attributions in the social sciences: the reformulated stepping-stone theory of heroin use as exemplar. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (1289-1298).doi:10.1037/h0035592
- Beaudoin, L. E., & Edgar, L. (2003). Hassles: Their importance to nurses' quality of work life. *Nursing Economics*, 21, (106–113).
- Bellingrath, S., Rohleder, N., & Kudielka, B. M. (2010). Healthy working school teachers with high effort-reward-imbalance and overcommitment show increased pro inflammatory immune activity and a dampened innate immune defence. *Brain, Behavior, and Immunity*, 24 (8), 1332–1339. doi:10.1016/j.bbi.2010.06.011
- Bennett, D.A. (2001). How can I deal with missing data in my study? *Aust. N. Z. J. Public Health*, 25(5), 464-9. doi:10.1111/j.1467-842X.2001.tb00294.x
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112, 400–404. Doi: 10.1037/0033-2909.112.3.400
- Bentler, P.M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16 (78–117). doi:10.1080/13594320444000281
- Bentler, P. M., & Freeman, E. H. (1983). Tests for stability in linear structural equation systems. *Psychometrika*, 48 (143-145). doi: 10.1007/BF02314682
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). The Relationship between Empowerment, Aggressive Behaviours of Customers, Coping, and Burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), 81-99.doi:10.1080/13594320444000281
- Betancourt, L.A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction, and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61. doi:10.1016/S0022-4359(97)90014-2
- Bevan, S. (2003). *Attendance Management*. London: The Work Foundation
- Bhagat, R. S., Krishnan, B., Nelson, T. A., Leonard, K. M., Ford, D. L., Jr., & Billing, T. K. (2010). Organizational stress, psychological strain, and work outcomes in six national contexts. *Engineering Management Review*, 38, 39–57.
- Bhuyar, P., Banerjee, A., Pandve, H., Patil, A., Rajan, S., & Chaudhury, S. (2008). Mental, physical and social health problems of call centre workers. *Ind. Psychiatry J.*, 17, 21–5.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and

- social dynamics of revenge in organizations. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18–36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bies, R J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 246-260). Newbury Park, California [CA]: Sage.
- Bishop, G. D. (1994). *Health psychology: Integrating mind and body*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173–184.
doi:10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0
- Black, P.H. (2002). Stress and the inflammatory response: A review of neurogenic inflammation. *Brain, Behavior & Immunity*, 16(6), 622-653.doi: 10.1038/nrn3617
- Blunch, N. J. (2008). *Introduction to Structural Equation Modelling Using SPSS and Amos*. London: Sage.
- Boddy, D. (2000). Implementing inter-organizational IT systems: lessons from a call centre project. *Journal of Information Technology*, 15, 29–37.
doi:10.1080/026839600344384
- Bollen, K.A. (1986). Sample Size and Bentler and Bonett's Nonnormed Fit Index. *Psychometrika*, 51(3), 375–377. doi:10.1007/BF02294061
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bollen K.A., & Pearl, J. (2012). *Handbook of Causal Analysis for Social Research*. New York: Springer
- Borja-Santos, R. (2016). Um Terço da População já sofre de Ansiedade ou Depressão. Retrieved from:<https://www.publico.pt/2016/11/25/sociedade/noticia/saude-mental-piorou-com-a-crise-um-em-cada-tres-portugueses-tem-problemas-1752456>
- Boyer, D. A., Zollo, J. S., Thompson, C. M., Vancouver, J. B., Shewring, K., & Sims, E. (2000). *A quantitative review of the effects of manipulated self-efficacy on performance*. Poster session presented at the annual meeting of the American Psychological Society, Miami, Florida [FL].
- Bria, M., Spânu, F., Baban, A., & Dumitrascu, L. (2014). Maslach Burnout Inventory – General Survey: Factorial validity and invariance among Romanian healthcare professionals. *Burnout Research*, 1 (3), 103–111. doi:10.1016/j.burn.2014.09.001
- Brom, S. S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., & Leiter, M.P. (2015). Areas of worklife as

- predictors of occupational health – a validation study in two German samples. *Burnout Research*, 2, 60-70. doi:10.1016/j.burn.2015.05.001
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60: 17-39. doi:10.1006/jvbe.2001.1815
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255. doi: 10.1037/h0056704
- Buckingham, M., & C. Coffman (1999). *First, Break All the Rules*. New York: Simon & Schuster.
- Burke, R.J., & Richardsen, A. (2000). Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors. in P. Dewe, M. Leiter and T. Cox, *Coping, Health and Organizations* (195-214). New York: Taylor & Francis.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Bycio, P. (1992). Job performance and absenteeism: A review and meta-analysis. *Human Relations*, 45, 193–220. doi:10.1177/001872679204500206
- Byrne, B.M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analysis models*. New York: Springer-Verlag.
- Byrne, B. M. (2001). Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86. doi: 10.1207/S15327574IJT0101_4
- Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd Edition). New York: Routledge.
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2002). “We recruit attitude”: The selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies*, 39, 233-254. doi:10.1111/1467-6486.00290
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Castanheira, F., & Chambel, M.J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49 (6), 1047-1065. doi: 10.1002/hrm.20393
- Chadwick-Jones, J. K., Brown, C. A., Nicholson, N., & Sheppard, C. (1971). Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 24(3), 463–470. doi:10.1111/j.1744-6570.1971.tb00368.x
- Chambel, M., & Alcover, C. (2011). The psychological contract of call-centre workers:

- Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115–134.doi:10.1177/0143831X10376421
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. doi:10.1509/jmkg.65.2.81.18255
- Chen, F., Bollen, P.J., Kirby, J., & Paxon, P. (2008).An Empirical Evaluation of the Use of Fixed Cutoff Points in RMSEA Test Statistic in Structural Equation Models. *Sociol. Methods Res.*, 36(4), 462–494.doi:10.1177/0049124108314720
- Chen, S. W., Wang, P. C., Hsin, P. L., Oates, A., Sun, I. W., & Liu, S. I. (2011). Job stress models, depressive disorders and work performance of engineers in microelectronics industry. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(1), 91–103 doi: 10.1007/s00420-010-0538-y
- Chowdrey, H.S., & Lightman, S.L. (1993). Interaction between the neuroendocrine system and arthritis. *British Journal of Rheumatology*, 32(6), 441-442.doi:10.1186/ar4484
- Csikszentmihalyi, M. (2000).The Costs and Benefits of Consuming. *Journal Of Consumer.Research*, 27(2), 267-272. doi:10.1108/07363769710185999
- Chiu, F. P., & Tsang, H. W. (2004). Validation of the Chinese general self-efficacy scale among individuals with schizophrenia in Hong Kong. *International Journal of Rehabilitation Research*, 27(2), 159–161. Doi: 10.1097/01.mrr.0000127640.55118.6b
- Clark, C., & Carnosso, J. (2008). Civility: A Concept Analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*, 12(1), 11-15.
- Clark, K., Peters. S. A., & Tomlinson, M. (2005). The Determinants of lateness: evidence from British workers. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(2), 282-304. doi:10.1111/j.0036-9292.2005.00345.x
- Carney, R. M., Rich, M. W., & Jaffe, A. S. (1995). Depression as a risk factor for cardiac events in established coronary disease: A review of possible mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 17, 142–149.doi:10.1007/BF02895063
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer.*Psychological Bulletin*, 112, (1), 155-159. doi:10.1037/0033-2909.112.1.155
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta–analytic review of 25 years of justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.doi:10.1037//0021-9010.86.3.425

- Colquitt, J.A., Noe, R.A., & Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83–109.
doi:10.1111/j.1744-6570.2002.tb00104.x
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd. ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cordery, J. (2005). Teamwork. D. Holman, C.W. Clegg, P. Sparrow, & Howard, A, *The Essentials of the New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 91-110). Hoboken, New Jersey [NJ]: Wiley.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
doi:10.5465/AMR.1993.9402210153
- Cortina, L. M., Lonsway, K. A., & Magley, V. J. (2004). *Reconceptualizing workplace incivility through the lenses of gender and race*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial-Organizational Psychology, Chicago.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 272-288.
Doi:10.1037/a0014934
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.doi:10.1037/1076-8998.6.1.64
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Côté, D., & Haccoun, R.R. (1991). L’absentéisme des femmes et des hommes: Une méta-analyse. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8, 130–139.
doi:10.1111/j.1936-4490.1991.tb00552.x.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 69–86.
doi:10.1177/095207670602100106
- Coyle-Shapiro, J., & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior* 68(3): 416–431.

doi:10.1016/j.jvb.2005.10.002

Crespo, L. (2008). Empresas portuguesas lideram taxa de absentismo. *Jornal de negócios*, 28 de Outubro. Retrieved From:

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/empresas_portuguesas_lideram_taxa_de_absentismo.html

D'Alessio, N., & Oberbeck, H. (1999). "Call-Center" als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt Arbeitsmarkt 98/99*, Berlin, 157-176.

Dalton, D.R., & Mesch, D.J. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76, 810–817. doi: 10.1037/0021-9010.76.6.810

Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293-318. doi:10.1037/a0012639

Daunt, K. L., & Harris, L.C. (2012). Exploring the Forms of Dysfunctional Customer Behaviour: A Study of Differences in Servicescape and Customer Disaffection with Service. *Journal of Marketing Management*, 28 (1-2), 129-153. doi:10.1080/0267257X.2011.619149

Day, A., Leiter, M., & Laschinger, H. (2013). Validating a measure of incivility at work: How trust moderates the relationship of received to instigated incivility. In G. Hertel, C. Binnewies, S. Krumm, H. Holling, & M. Kleinmann (eds.), *Imagine the future world: How do we want to work tomorrow?: Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013* (p.769). Münster, Germany: European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP).

de Graaf, R., Tuithof, M., van Dorsselaer, S., & ten Have, M. (2012). Comparing the effects on work performance of mental and physical disorders. *Soc. Psychiatry Psychiatr. Epidemiol.*, 47(11), 1873–1883. doi: 10.1007/s00127-012-0496-7

de Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2003). The very best of the millennium: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (4), 282–305. doi:10.1037/1076-8998.8.4.282

De Martino, B., Kumaran, D., Seymour, B., & Dolan, R.J. (2006). Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain. *Science*, 313(5787), 684–687. doi:10.1126/science.1128356

- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2002). Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39, 471–496. doi: 10.1111/1467-6486.00300
- Delp, L., Wallace, S., Geiger-Brown, J., & Muntaner, C. (2010). Job stress and job satisfaction: Home care worker in a consumer-directed model of care. *Health Services Research* 45(4), 922-940. doi:10.1111/j.1475-6773.2010.01112.x
- Derycke, H., Vlerick, P., van de Ven, B., Rots, I., & Clays, E. (2012). The Impact of Effort-Reward Imbalance and Learning Motivation on Teachers' Sickness Absence. *Stress and Health*, 29(1), 14-21. doi:10.1002/smi.2416
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dempster, A.P., Laird, N.M., & Rubin, D.B. (1977). Maximum Likelihood from Incomplete Data via the EM Algorithm. *J. R. Stat. Soc. Series*, 39(1), 1–38. doi:10.1.1.133.4884
- Dewey, D., Patil, K., Gaubitch, K., & Bradford, V. (2016). *The 2016 Call center fraud report*. Atlanta, Georgia: Pindrop Labs
- Diário de Notícias (2016). *Entidades bancárias têm "exércitos de 'call center'" a recuperar créditos*. Retrieved From: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/entidades-bancarias-tem-exercitos-de-call-center-a-recuperar-creditos-5003120.html>
- Dieckhoff, K., Freigang-Bauer, I., Schröter, W., & Viereck, K. (2002). *CCall Report 1. Branchenbild Call Center* [Call centre branch overview]. Hamburg, Germany: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Diestel, S., Cosmar, M., & Schmidt, K-H. (2013). Burnout and impaired cognitive functioning: The role of executive control in the performance of cognitive tasks. *Work & Stress*, 27(2), 164–180. doi:10.1080/02678373.2013.790243
- Dittrich, I. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40. doi:10.1016/0030-5073(79)90013-8
- Donovan, M.A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692. doi:10.1037/0021-9010.83.5.683
- Doolittle, B.R., Windish, D.M., & Seelig, C.B. (2013). Burnout, Coping, and Spirituality

- Among Internal Medicine Resident Physicians. *J. Grad. Med. Educ.*, 5(2), 257–261. doi:10.4300/JGME-D-12-00136.1
- Dormann, F., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82. doi: 10.1037/1076-8998.9.1.61
- Downing, J.R. (2011). Linking Communication Competence With Call Center Agents' Sales Effectiveness. *Journal of Business Communication* 48(4), 409-425. doi:10.1177/0021943611414539
- Duijts, S.F., Kant, I., Swaen, G.M., van den Brandt, P.A., & Zeegers, M.P. (2007). Meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(11), 1105 - 1115. doi:10.1016/j.jclinepi.2007.04.008
- Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M., & Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics* 43(3), 225–231. doi:10.1016/j.ergon.2013.01.002
- Ebstrup, J. F., Eplov, L. F., Pisinger, C., & Jørgensen, T. (2011). Association between the five factor personality traits and perceived stress: is the effect mediated by general self-efficacy? *Anxiety, Stress and Coping*, 24(4), 407–419. doi:10.1080/10615806.2010.540012
- Edwards, P.K., & Scullion, H. (1982). *The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace*. Oxford: Blackwell.
- Edwards, P., & Greasley, K. (2010). *Absence from Work*. Dublin: Eurofound.
- Efron, B., & Tibshirani, R. (1986). Bootstrap methods for standard errors, confidence intervals, and other measures of statistical accuracy. *Statistical Science*, 1(77), 54-75. doi:10.1214/ss/1177013817
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247-263. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.236
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 804–818. doi:10.1037/0022-3514.82.5.804
- Ellis, V., & Taylor, P. (2006). You don't know what you've got till it's gone: Re-contextualising the origins, development and impact of the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 107–122. doi:10.1111/j.1468-005X.2006.00167.x
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting,

- motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 1270–1279.
doi:10.1037//0021-9010.86.6.1270
- Erickson, S.R., Guthrie, S., Van Etten-Lee, M., Himle, J., Hoffman, J., Santos, S.F., Janeck, A.S., Zivin, K., & Abelson, A.L. (2009). Severity of anxiety and work-related outcomes of patients with anxiety disorders. *Depress. Anxiety*, 26(12), 1165–1171.
doi: 10.1002/da.20624
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padron-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8, 49-70. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x
- Esfahani, E. (2004, October 1). How to get tough with bad customers. *Business 2.0*. Retrieved from: http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2004/10/01/8186697/index.htm
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2005). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behavior. *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131. doi:10.1108/02621710710726035
- Farrell, D., & Stamm, C.L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211–227. doi:10.1177/001872678804100302
- Ferguson, E., Cassaday, H.J., & Ward, J. (2006). *Triggers for non-specific symptoms in the workplace*. Nottingham, UK: HSE books.
- Ferreira, M. Jr., & Saldiva, P. H. N. (2002). Computer – telephone interactive tasks: Predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers perception. *Applied Ergonomics*, 33, 147 – 153. doi:10.1016/S0003-6870(01)00058-8
- Ferreira, I., & Santos, M. (2013). Analysis of the use of temporary work by Portuguese companies: risks and alternatives. *International Journal on Working Conditions*, 5, 18-38.
- Ferrie, J.E., Kivimäki, M., Head, J., Shipley, M.J., Vahtera, J., & Marmot, M.G. (2005). A comparison of self-reported sickness absence with absences recorded in employers registers: Evidence from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 74-79. doi:10.1136/oem.2004.013896
- Findlay, P., McKinlay, A. Marks, A., & Thompson, P. (2000). In Search of Perfect People: Teamwork and Team Players in the Scottish Spirits Industry. *Human Relations* 53(12), 1549–74. doi:10.1177/00187267005312002
- Fleming, P., & Sewel, (2002) Looking for the Good Soldier, Svejck: Alternative Modalities of

- Resistance in Contemporary Workplace. *Sociology* 36(4), 857- 873.
doi:10.1177/003803850203600404
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization* 10(1), 157-179.doi:10.1177/1350508403010001376
- Folger, R., & Skarlicki, D.P. (1998). A popcorn metaphor for employee aggression. In R. W. Griffin, A. O'LearyKelly, & 1. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behaviors* (pp. 43-81). Stamford, Connecticut [CT]: JAI Press.
- Folkman, S., Lazarus, R., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5), 992-1003.doi:10.1037/0022-3514.50.5.992
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.doi:10.2307/3151312
- Foucault, M. (1999). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes.
- Foucault, M., (2001). *Power: Essential Works of Foucault 1954-1984* (Vol. III). London: Penguin.
- French, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, England: Wiley.
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 179–192.
doi:10.1016/j.jvb.2009.03.001
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
doi:10.1177/1059601198231004
- Gary, J., & Mariella, M. (2015). The reliability, validity, and accuracy of self-reported absenteeism from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 1-14. doi:10.1037/a0037754
- Gascón, S., Leiter, M.P., Stright, N., Santed, M.A., Montero-Marín, J., Andrés, et al. (2013).

- A factor confirmation and convergent validity of the “areas of worklife scale” (AWS) to Spanish translation. *Health Qual. Life Outcomes*, 11(63), 1-11.
doi:10.1186/1477-7525-11-63
- Gebhardt, D. L., & Crump, C. E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American Psychologist*, 45(2), 262-272. 10.1037/0003-066X.45.2.262
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using pls-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1.
- George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.
doi:10.1037/0021-9010.74.2.317
- Gimeno, D., Benavides, F.G., Benach, J., & Amick, B. C. (2004). Distribution of sickness absence in the European Union countries. *Occup. Environ. Med.*, 61(10), 867–869.
doi:0.1136/oem.2003.010074
- Gollob, H. F., & Reichardt, C. S. (1987). Taking account of time lags in causal models. *Child Development*, 58(1), 80-92. doi:10.1111/j.1467-8624.1987.tb03492.x
- Gong, T., Yi, Y., & Choi, J. (2014). Helping Employees Deal With Dysfunctional Customers: The Underlying Employee Perceived Justice Mechanism. *Journal of Service Research*, 17(1) 102-116. doi:10.1177/1094670513504463
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualise Emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
doi:10.1037//1076-8998.5.1.95
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418. doi:10.1002/job.252
- Grebner, S., Semmer, N. K., Faso, L. L., Gut, S., Kalin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12(4), 341–365.
doi:10.1080/13594320344000192
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 561-568. doi:10.1037/0021-9010.75.6.667
- Gregoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Market Letter*, 17(1), 31–46. doi:10.1007/sl 1002-006-3796-4
- Gregory, B. T., Osmonbekov, T., Gregory, S. T., Albritton, M., & Carr, J.C. (2013). Abusive

- supervision and citizenship behaviors: Exploring boundary conditions. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 628–644. doi:10.1108/JMP-10-2012-0314
- Griep, E.N., Boersma, J.W., & Dekloot, E.R. (1993). Altered reactivity of the hypothalamicpituitary-adrenal axis in the primary fibromyalgia syndrome. *Journal of Rheumatology*, 20(3), 469-474. doi:10.1016/j.psyneuen.2011.07.021
- Griep, R.H., Rotenberg, L., Chor, D., Toivanen, S., & Landbergis, P. (2010). Beyond simple approaches to studying the association between work characteristics and absenteeism: Combining the DCS and ERI models. *Work & Stress*. 24(2), 179-195. doi:10.1080/02678373.2010.493083
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. doi:10.1016/S0149-2063(00)00043-X
- Grinyer, A., & Singleton, V. (2000). Sickness absence as risk-taking behaviour: A study of Organizational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk and Society*, 2, 7–21. doi:10.1080/136985700111413
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S.A. (2015). Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace. *Behavioral Science & Policy*, 1(1), 43–52. doi:10.1353/bsp.2015.0001
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Managements Reviews* 5/6(1), 1–19. doi:10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x
- Gutek, B. (1995). *The Dynamics of Service: Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Gutek, B. (1997). Dyadic interactions in organisations. In C. L. Cooper&S. E. Jackson (Eds), *Creating Tomorrow’s Organizations Today* (pp. 177-188). Chichester: Wiley.
- Haberthür, A.K., Elkuch, F.M., Holtforth, M., Hochstrasser, B., & Soyka, M. (2009). Characterisation of patients discharged from inpatient treatment for burnout: use of psychological characteristics to identify aftercare needs. *J. Clin. Psychol.*, 65 (10), 1039–1055. doi: 10.1002/jclp.20606
- Hackett, R.D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62(3), 235–248. doi:10.1111/j.2044-8325.1989.tb00495.x
- Hackett, R.D. (1990). Age, tenure, and employee absenteeism. *Human Relations*, 43(7), 610–

619. doi:10.1177/001872679004300701
- Hackett, R.D., & Bycio, P. (1996). An evaluation of employee absenteeism as a coping mechanism among hospital nurses. *Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 327-338. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00619.x
- Hackett, R.D., & Guion, R.M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), 340–381. doi:10.1016/0749-5978(85)90028-7
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th edition). Edinburgh: Pearson
- Halbesleben, J.R.B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 1134–1145. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1134
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2005). Organizational citizenship behaviors and burnout. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behaviors: A review of good soldier activity* (pp. 399-414). Hauppauge, New York [NY]: Nova Science.
- Halik, N., Dollard, M.F., & de Jonge, J. (2003). Emotional labour, emotional exhaustion and absenteeism in call centre workers. Manuscript submitted for publication.
- Hammer, T. H., & Landau, J. (1981). Methodological issues in the use of absence data. *Journal of Applied Psychology*, 66, 574–581. doi:10.1037/0021-9010.66.5.574
- Han, J.H., Bonn, M.A., & Cho, M. (2016).The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106. doi:10.1016/j.ijhm.2015.10.002
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78. doi:10.1016/0001-8791(90)90007-O
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110–128. doi:10.1016/0001-8791(91)90006-8
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306–314. doi:10.1037/0021-9010.88.2.306
- Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2014). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (1): 16-38. doi:10.1002/job.1926

- Harris, R.B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaptation framework. *Adv. Nurs. Sci.*,11, 12-28.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6: 144-161. doi:10.1177/1094670503257044
- Harrison, D. A., & Hulin, C. L. (1989). Investigations of Absenteeism: Using Event History Models to Study the Absence-Taking Process. *Journal of Applied Psychology* 74(2), 300-316. doi:10.1037/0021-9010.74.2.300
- Harrison, D.A., Newman, D.A., & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325. doi:10.5465/AMJ.2006.20786077
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008).Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245. doi:10.5465/AMJ.2008.35733022
- Hayes, A.F., Preacher, K.J., & Myers, T.A. (2011). Expanding the Use of Structural Equation Modeling (SEM) in Political Communication. in E.P. Bucy and R.H. Holbert, *The Sourcebook for Political Communication Research: Methods, Measures, and Analytical Thechniques* (pp.434-465). New York: Routledge
- Hedges, J. N. (1973). Absence from work: A look at some national data. *Monthly Labor Review*, 96, 24-31.
- Helper, S. (2002). Employee involvement and pay at US and Canadian auto suppliers. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(2), 329–377. doi:10.1111/j.1430-9134.2002.00329.x
- Hendriks, S.M., Spijker, J., Licht, C. M. M., Beekman, A. T. F., Hardeveld, F., de Graaf, R., Batelaan, N. M., & Penninx, B. W. J. H. (2014). Disability in anxiety disorders. *J. Affect. Disord.*, 166, 227–233. doi:10.1016/j.jad.2014.05.006
- Hernandez, W., Luthanen, A., Ramsel, D., & Osatuke, K. (2015). The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. *Burnout Research*, 2(1) 36–49. doi:10.1016/j.burn.2015.02.002.
- Hershcovis, M. (2011). Incivility, social undermining, bullying . . . oh my!: A call to Reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3),499–519. doi:10.1002/job.689
- Hershcovis, M., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *J. Organiz. Behav.*

- 31(1), 24–44. doi: 10.1002/job.621
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hochschild, A. (1993). *The Managed Heart*. London: University of California Press.
- Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive–energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. Baddely & L. Weiskrantz (Eds.), *Attention: Selection, awareness, and control* (pp. 328-345). Oxford, United Kingdom [UK]: Clarendon Press.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive–energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73-93. doi:10.1016/S0301-0511(96)05223-4
- Hoffer, M.A., Wolf, C.T., Friedman, S.B., & Mason, J.W. (1972). A psychoendocrine study of bereavement. Part I. 17-hidroxicorticosteroid excretion rates of parents following death of their children from leukemia. *Psychosom. Med.*, 34, 481–491.
- Holman, D. (2000). Contemporary models of management education in the UK. *Management Learning*, 31(2), 197-217. doi:10.1177/1350507600312004
- Holman, D. J. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12, 35-50. doi:10.1111/j.1748-8583.2002.tb00076.x
- Holman, D. J. (2003a). Phoning in sick? An Overview of employee stress in call centres. *Leadership & Organisation Development Journal*, 24, 123 -130. doi:10.1108/01437730310469543
- Holman, D.J. (2003b). Call centres. In D.J.Holman, T.D.Wall, C.W.Clegg, P.Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp.111-133). Chichester, UK: Wiley.
- Holman, D.J., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor on well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81. doi:10.1023/A:1015194108376
- Holman, D. J., & Wood, S. (2002). *Human resource management in call centres*. University of Sheffield, Institute of Work Psychology/Call Centre Association.
- Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17 (3), 162-176.
- Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer

- Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18 (1), 5-24.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling, concepts, issues, and applications* (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling Concepts Issues and Applications* (pp. 76-99). London: Sage.
- Hu, L-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332. 1332
- IBM Corp. (2014). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 23.0) [Computer Program]. Armonk, NY: IBM Corp
- Indik, B. P. (1965). Organization size and member participation. *Human Relations*, 18(4), 339-350. doi:10.1177/001872676501800403
- Isaksson, K., Johansson, G., Bellaagh, K., & Sjöberg, A. (2004). Work values among the unemployed: changes over time and some gender differences. *Scand. J. Psychol.*, 45(3). 207-14. doi:10.1111/j.1467-9450.2004.00396.x
- Ivancevich, J.M. (1986). Life events and hassles as predictors of health symptoms, job performance, and absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 7(1), 39-51. doi:10.1002/job.4030070106
- Ivancevich, J. M., & Matteson, T. (1978). *Stress at work*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Kim, H.J., & Choo, J. (2016). Emotional Labor: Links to Depression and Work-Related Musculoskeletal Disorders in Call Center Workers. *Workplace Health Saf.*, 28. doi:10.1177/2165079916667512
- Krenzelok, E.P., & Dean, B.S. (1994). The cost of employee turnover to a regional poison Information centre. *Veterinary and Human Toxicology*, 36(1), 60–61.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia, Pennsylvania [PA]: Temple University Press.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on

- role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78. doi:10.1016/0749-5978(85)90020-2
- Jacobsen, B. H., Aldana, S. G., Goetzel, R. Z., & Vardell, K. D. (1996). The relationship between perceived stress and self-reported illness-related absenteeism. *American Journal of Health Promotion*, 11(1), 54-61. doi:10.4278/0890-1171-11.1.54.
- Jacobsen, H.B., Bjørngaard, J.H., Hara, K.W., Borchgrevink, P.C., Woodhouse, A., Landrø, N.I., Harris, A., & Stiles, T.C. (2014). The Role of Stress in Absenteeism: Cortisol Responsiveness among Patients on Long-Term Sick Leave. *PLoS ONE* 9(5), e96048. doi: 10.1371/journal.pone.0096048
- Jensen, C., Finsen, L., Søgaaard, K., & Christensen, H. (2002). Musculoskeletal symptoms and Duration of computer and mouse use. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 30(4-5), 265–275. doi:10.1016/S0169-8141(02)00130-0
- Johns, G. (1994). How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 574–591. doi:10.1037/0021-9010.79.4.574
- Johns, G. (2007). Absenteeism. In Ritzer, G. (Ed.), *Blackwell encyclopedia of sociology* (pp. 4-7). New York: Blackwell Publishing.
- Johns, G. (2008). Absenteeism and Presenteeism: Not at Work or Not Working Well. In J. Barling. & C.L. Cooper (Eds.) *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (Vol. I) (pp.160-177). Los Angeles: Sage.
- Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support and Cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342. doi:10.2105/AJPH.78.10.1336
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 294–316). Newbury Park, CA: Sage.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. doi:1037/0021-9010.83.1.17
- Judge, T. A., & Martocchio, J. J. (1996). Dispositional influences on attributions concerning

- absenteeism. *Journal of Management*, 22(6), 837-861.
doi:10.1177/014920639602200603
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C., & Rich, B.L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.002
- Kanungo, R.N., & Mendonca, M. (2002). Employee Withdrawal Behavior Role of the Performance Management Process.In Koslowsky, M. and Krausz, M. (eds.) *Voluntary Employee Withdraewal and Inattendance*, (71-94). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. doi:10.2307/2392498
- Karasek, R.A. (1998). Demand/Control Model: a social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. In Stellman, J.M. (Ed.), *Encyclopaedia of Occupational Health And Safety* (pp. 3406-3414). Geneva: ILO.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2014). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research* 44(3), 486-507.doi: 10.1177/0049124114543236
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, 4th ed., pp. 233-265). Boston, Massachusetts [MA]: McGraw-Hill.
- Kim, S., & Feldman, D. C. (1998). Healthy, wealthy, or wise: Predicting actual acceptance of early retirement incentives at three points in time. *Personnel Psychology*, 51(3), 623-642.doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00254.x
- Kim, G., & Lee, S. (2014). Women Sales Personnel's Emotion Management: Do Employee Affectivity, Job Autonomy, and Customer Incivility Affect Emotional Labor? *Asian Women*,30(4), 3-27. Doi: 3-27.10.14431/aw.2014.12.30.4.3
- Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, J. (2000). “Fun and surveillance”: the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 967-985. doi:10.1080/095851900422375
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “resistance barrier” to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11, 74–92. doi:10.1108/eb022836
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.

- Knights, D., & McCabe, D. (1998). "What happens when the phone goes wild?": Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime. *Journal of Management Studies*, 35, 163-194. doi:10.1111/1467-6486.00089
- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1989). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: A critical review and re-conceptualization. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 25(2), 131-132. doi: 10.1177/0021886389252004
- Kompier, M. A. J., Geurts, S. A. E., Gruendemann, R. W. M., Vink, P., & Smulders, P. G. W. (1998). Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine*, 14(3), 155-168. doi:10.1002/(SICI)1099-1700(199807)14:3<155::AID-SMI773>3.0.CO;2-C
- Korczynski, M. (2001). The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Orientated Bureaucracy, in A. Sturdy, I. Grugulis & H. Willmott (eds.), *Customer Service: Empowerment and Entrapment* (pp. 79–101). London: Palgrave.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A.D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 79–88.
- Kouvonen, A., Toppinen-Tanner, S., Kivisto, M., Huuhtanen, S., & Kalimo, R. (2005). Job characteristics and burnout among aging professionals in information and communications technology. *Psychological Reports*, 97 (2), 505–514. doi:10.2466/PRO.97.6.505-514.
- Kowalski, J., & Tu, X.M. (2007). *Modern Applied U Statistics*. New York: Wiley.
- Krasnova, H., Hildebrand, T., Günther, O., Kovrigin, A., & Nowobilska, A. (2008). *Why Participate in an online social network: An empirical analysis*. Paper presented at the 16th European Conference on Information Systems, Galway, Ireland.
- Krausz, M. (2002). The Many Faces of Voluntary Employee Turnover: A Multi Facet and Multi-Level Approach. In Koslowsky, M. and Krausz, M. (eds.) *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance* (pp.53-70). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302-311. doi:10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x
- Lauer, C. S. (2002). The End of Civility? *Modern Healthcare*, 32(9), 29-31.
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A., &

- Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multi-foci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-57. doi:10.1002/job.518
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. 2009. Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419-2434. doi:10.1080/09585190903363748
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. doi: 10.1177/0149206307307635
- Lazarus, R. S. (1980). The stress and coping paradigm. In C. Eisdorfer, D. Cohen, A. Kleinman, and P. Maxim (Eds.), *Theoretical bases for psychopathology* (pp. 177-214). New York: Spectrum.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, A. (1993). Coping theory and research: past, present, and future. *Psychosom. Med.*, 55(3), 234-247. doi:10.1097/00006842-199305000-00002
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, NY: Springer.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453. doi:10.1037//0021-9010.85.1.132
- Lechat, N., & Delaunay, J.C. (2003). *Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur*. Paris: L'Harmattan.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the Three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. doi:10.1037//0021-9010.81.2.123
- Leigh, J. P. (1985). The effects of unemployment and the business cycle on absenteeism. *Journal of Economics and Business*, 37(2), 159-170. doi:10.1016/0148-6195(85)90014-1
- Leiter, M.P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual issues. *Anxiety Stress & Coping* 5(1), 79-93. doi:10.1080/10615809208250489
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In: W.

- Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 237–250). Washington, District of Columbia [DC]: Taylor & Francis.
- Leiter, M. P. (2013). *Analyzing and Theorizing the Dynamics of the Workplace Incivility Crisis*. Amsterdam: Springer
- Leiter, M.P., & Day, A. (2013). *The Straightforward Incivility Scale Manual. Technical Document*: Centre for Organizational Research, Acadia University.
- Leiter, M., Day, A., & Laschinger, H. (2013). Distinct perceptions of incivility by managers and frontline health care providers.in G. Hertel, C. Binnewies, S.Krumm, H. Holling, & M. Kleinmann (eds.) *Imagine the future world: How do we want to work tomorrow?: Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress 2013* (p.769). Münster, Germany: European Association of Work and Organizational Psychology [EAWOP].
- Leiter, M.P., Day, A., Oore, D.G., & Laschinger, H.K. (2012). Getting Better and Staying Better: Assessing Civility, Incivility, Distress, and Job Attitudes One Year After a Civility Intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 425–434. doi:10.1037/a0029540
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: Burnout as a mediating construct. *Anxiety, Stress, and Coping*, 11, 1–25. doi:10.1080/10615809808249311
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1986). *Job stress and social involvement among nurses*. Paper presented at the annual conference of the International Network for Social Network Analysis, Santa Barbara, CA.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472–489.
- Leiter, M.P., & Maslash, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies*, (pp. 91-134). New York: Elsevier
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. Hoboken, NJ:Jossey-Bass
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2011). *Areas of Worklife Survey Manual* (5th ed.). Mind Garden, Inc., California.

- Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., & Laschinger, H. K. S. (2011). Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como demandas y recursos laborales: Un modelo de burnout y engagement. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 143-151.
- Leiter, M. P., Peck, E., & Gamuchian, S. (2015). Workplace incivility and its implications for well-being. In P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *Mistreatment in organizations* (Research in occupational stress and well-being, vol. 13) (pp. 107-135). Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing Group.
- Leiter, M., & Schaufeli, W. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 229–243. doi: 10.1080/10615809608249404
- Lewis, K. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 221–234.
doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.0.CO;2-0
- Lim, S. (2005). *Helpful or hurtful aid? A longitudinal study on the positive and negative impact of supervisor support*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95–107.
doi: 10.1037/0021-9010.93.1.95
- Lim, S., & Cortina, L. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496. doi:10.1037/0021-9010.90.3.483
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information and Management*, 46(8), 419-425. doi:10.1016/j.im.2009.06.006
- Lind, E., Kanfer, R., & Early, C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959. doi:10.1037/0022-3514.59.5.952
- Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (2002). *Statistical analysis with missing data* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Liu, C., Nauta, M. M., Spector, P. E., & Li, C. (2008). Direct and indirect conflicts at work in China and the U.S.: A cross-cultural comparison. *Work & Stress*, 22(4), 295–313.
doi:10.1080/02678370802573984
- Liu, Y., Prati, L.M., Perrewé, P.L., & Ferris, G.R. (2008). The relationship between

- emotional resources and emotional labor: an exploratory study. *J. Appl. Soc. Psychol.*, 38(10), 2410–2439. doi:10.1111/j.1559-1816.2008.00398.x
- Lohela, M., Björklund, C., Vingård, E., Harberg, J., & Jensen, I. (2009). Does a change in psychosocial work factors lead to a change in employee health? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(2), 195-203. doi:10.1097/JOM.0b013e318192bd2c
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Löve, J., Moore, C. D., & Hensing, G. (2012). Validation of the Swedish translation of the general selfefficacy scale. *Quality of Life Research*, 21(7), 1249–1253. doi: 10.1007/s11136-011-0030-5
- Lucas, R.W. (2001). *How to be a great call center representative*. New York: American Management Association.
- Luszczynska, A., Gutierrez-Dona, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80–89. doi: 10.1080/00207590444000041
- Macdonald, C. L., & Sirianni, C. (1996) The service society and the changing experience of work. Macdonald, C. L. e Sirianni, C. (eds), *Working in the Service Society* (pp. 1-26). Philadelphia: Temple University Press.
- Machado, T., Sathyanarayanan, V., Bhola, P., & Kamath, K. (2013). Psychological vulnerability, burnout, and coping among employees of a business process outsourcing organization. *Ind. Psychiatry J.*, 22(1), 26-31. doi:10.4103/0972-6748.123609.
- MacKinnon, D. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 39 (58), 593-614. doi: 1146/annurev.psych.58.110405.085542
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. doi:10.1207/s15327906mbr3901_4
- Mahesh, V.S. (2006). Improving call centre agent performance: A UK-India study based on the agents' point of view. *International Journal of Service Industry Management*, 17(2), 136–157. doi:10.1108/09564230610656971

- Markham, S. E. (1985). An investigation of the relationship between unemployment and absenteeism: a multilevel approach. *Academy of Management Journal*, 28(1), 228–234. doi:10.2307/256071
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 10(4), 477-490. doi:10.1037/1076-8998.10.4.477
- Martocchio, J.J., Harrison, D.A., & Berkson, H. (2000). Connections between lower back pain, interventions, and absence from work: A time-based meta-analysis. *Personnel Psychology*, 53(3), 595–624. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00215.x
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In: W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp.19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In: C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, 68–85. Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. In G. S. Sanders & J. Suls (Eds.), *Social psychology of health and illness* (pp. 227-251). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi: 10.1037//0033-2909.108.2.171
- McKinley, A., & Taylor, P. (1998). Through the looking glass: Foucault and the politics of production. In A.McKinley,& K. Starkey (Eds.), *Foucault, management and organization* (pp. 173-190). London: Sage.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A disconcordance–congruence perspective. *Organizational*

- Psychology Review*, 2(1), 6–53. doi:10.1177/2041386611417746
- Metules T., & Bolanger, D. (2000). Nurses and suicide. The risk is real. *R.N.*, 61(10), 61-64.
- Metz, A., Rothe, H., & Degener, M. (2001). Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Centers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3:124-135.
doi: 10.1026//0932-4089.45.3.124
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, normative, And continuance commitment: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 20–52.
doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Mayers, C. A. (2000). Qualities of life: Priorities for people with enduring mental health problems. *British Journal of Occupational Therapy*, 63(12), 591–597.
doi:10.1177/030802260006301206
- Michel, L. P. (2001). Call centres in Germany: employment market and qualification requirements. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 143–247.
doi: 10.1177/0143831X01221006
- Miles, R. H., & Perreault, W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, (1), 19-44.
- Miller, E.J., & Rice, A.K. (1967). *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*. London: Tavistock.
- Microsoft Corp. (2013). *Microsoft Excel for Windows* [Computer Program]. Redmond, Washington: Microsoft Corp.
- Mitra, A., Jenkins, G.D., Jr., & Gupta, N. (1992). A meta-analytic review of the relationship Between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 879–889.
doi:10.1037/0021-9010.77.6.879
- Moch, M., & Fitzgibbons, D. (1979). *Absenteeism and production efficiency: An empirical assessment*. Unpublished mimeo, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845
- Moura, P. (2013). "Se não estás satisfeito, a porta de saída é ali". Retrieved From: <https://www.publico.pt/destaque/jornal/se-nao-estas-satisfeito-a-porta-de-saida-e-ali-26944239>
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of commitment, Absenteeism, an turnover*. New York: Academic Press.

- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473.
doi:10.1108/09564230610689777
- Mulaik, S.A. (1988). Confirmatory Factor Analysis. In J. R. Nesselroade and J. R. Cattell, *Handbook of Multivariate Experimental Psychology* (second edition) (pp.259-286). New York: Plenum Press
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59(12), 1222-1230. doi: 10.1016/j.jbusres.2006.09.00
- Mumby, D.K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44.
doi:10.1177/0893318905276558
- Nding'ori, H.N. (2015). Factors Affecting Outsourcing of Customer Service of Airtel Networks Kenya Limited. *Journal of Business and Management*, 17(1), 125-154.
doi:10.9790/487X-1771125154
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, (pp. 13–40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L., & Eby, L.T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087. doi:10.1002/job.416
- Nitzsche, M. (2016). (In)Civilidade no Trabalho: Escalas de Medida e Efeitos no Burnout e Engagemment. Dissertation thesis, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisbon.
- Nielsen, M.L., Rugulies, R., Christensen, K.B., Smith-Hansen, L., & Kristensen, T.S. (2006). Psychosocial work environment predictors of short and long spells of registered sickness absence during a 2-year follow up. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(6), 591-596. doi:10.1097/01.jom.0000201567.70084.3a
- Oosterholt, B.G., van der Linden, D., Maes, J.H., Verbraak, & M. Kompier, (2012). Burned out cognition – cognitive functioning of burnout patients before and after a period with psychological treatment. *Scand. J. Work Environ. Health*, 38(4), 358–369.
doi:10.5271/sjweh.3256
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4),

- 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Osatuke, K., Leiter, M.P., Belton, L. Dyrenforth, & Ramsel, D. (2013). Civility, Respect and Engagement at the Workplace (CREW): A National Organization Development Program at the Department of Veterans Affairs. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(2), 25-34. doi:10.1177/0021886309335067
- Oyeleye, O., Hanson, P., O'Connor, N., & Dunn, D. (2013). Relationship of workplace incivility, stress, and burnout on nurses' turnover intentions and psychological empowerment. *J. Nurs. Adm.* 43(10), 536-42. doi: 10.1097/NNA.0b013e3182a3e8c9
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S.M. (2015). Daily Cyber Incivility and Distress: The Moderating Roles of Resources at Work and Home. *Journal of Management*, 20(10), 1-23. doi: 10.1177/0149206315576796
- Parker, P.A., & Kulik, J.A., (1995). Burnout, self- and supervisor-rated job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine* 18 (6), 581–599. doi:10.1007/BF01857897
- Parkes, K. R. (1989). Personal control in an occupational context. In A. Steptoe, & A. Appels (Eds.), *Stress, personal control and health* (pp. 21-48). Chichester, England: Wiley.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: *No time for “nice”? Think again.* *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18. doi:10.5465/AME.2005.15841946
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. doi:10.1016/S0090-2616(00)00019-X
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419. doi:10.1177/00187267015411001
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. doi:10.1002/job.336
- Pearlin, L., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(1), 2-21. doi: 10.2307/2136319
- Peter, R., & Siegrist, J. (1997). Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: General or specific sociological explanations? *Social Science & Medicine*, 45(7), 1111-1120. doi:10.1016/S0277-9536(97)00039-7
- Peter, R., Siegrist, J., Stork, J., Mann, H., & Labrot, B. (1991). Zigarettenrauchen und

- psychosoziale Arbeitsbelastungen bei Beschäftigten des mittleren Managements. [Cigarette smoking and psychosocial workload in middle managers]. *Sozial und Präventivmedizin*, 36, 315-321. doi:10.1007/BF01368738
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout on mental health setting. *Hospital and Community Psychiatry*, 29(4), 233-237. doi:10.1007/s10488-011-0352-1
- Pitts, F. H. (2015). Always Be Closing: Experiencing and theorizing time and wage in a UK call center. *Tamara Journal For Critical Organization Inquiry*, 13(4), 39.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. Philadelphia: Temple University Press.
- Poczwadowski, A., & Conroy, D. E. (2002). Coping Responses to Failure and Success Among Elite Athletes and Performing Artists. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 319-329. doi:10.1080/10413200290103581
- Pontes, C.F., & O'Brien Kelly, C. (2000). The identification of inbound call center agents competencies that are related to callers' repurchase intentions. *Journal of Interactive Marketing*, 14(3), 41 - 49. doi: 10.1002/1520-6653(200022)14:3<41::AID-DIR3>3.0.CO;2-M
- Porath, C.L., Foulk, T., & Erez, A. (2015). How incivility hijacks performance: It robs cognitive resources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning. *Organizational Dynamics*, 44(4), 258-265. doi:10.1016/j.orgdyn.2015.09.002
- Porath, C. L., MacInnis, D. J., & Folkes, V. S. (2010). Witnessing incivility among employees: Effects on consumer anger and negative inferences about companies. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 292–303. doi:10.1086/651565
- Porath, C., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197. doi:10.2307/20159919
- Porath, L., & Pearson, C.M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 326–357. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x
- Portoghese, I., Galletta, M., Leiters, M.P., & Campana, M. (2015). Factor structure of the straightforward incivility scale in an italian sample. *TMP*, 22(3), 315-325. doi:10.4473/TPM22.3.1
- Preacher, K.J., & Kelley, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models:

- Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115. doi:10.1037/a0022658.supp
- Prüßner, J.C., Hellhammer, D.H., & Kirschbaum, C. (1999). Burnout, perceived stress, and cortisol responses to awakening. *Psychosomatic Medicine*, 61(2), 197-204. doi:10.1097/00006842-199903000-00012
- Quick, J. C., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1992). *Stress and well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ramsey, R.P., & Sohi, R.S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127-137. doi:10.1007/BF02894348
- Rand, K. L. (2009). Hope and optimism: latent structures and influences on grade expectancy and academic performance. *Journal of Personality*, 77(1), 231–260. doi: 10.1111/j.1467-6494.2008.00544.x
- Reissner, V., Baune, B., Kokkevi, A., Shifano, F., Room, R., et al. (2010). Burnout, coping and job satisfaction in service staff treating opioid addicts-from Athens to Zurich. *Stress Health*, 26(2), 149–159. doi: 10.1002/smi.1276
- Rentsch, J.R., & Steel, R.P. (1998). Testing the durability of job characteristics as predictors of absenteeism over a six-year period. *Personnel Psychology*, 51(1), 165–190. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00720.x
- Revans, R. (1958). Human relations, management and size. In A. M. Hugh-Jones (Ed.), *Human relations and modern management* (177-220). Amsterdam: North-Holland.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Leiter, M. P. (1992). Occupational demands, psychological burnout, and anxiety among hospital personnel in Norway. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5(1), 62–78. doi:10.1080/10615809208250487
- Ringer, R. C., & Boss, R. W. (2000). Hospital professionals' use of upward influence tactics. *Journal of Managerial Issues*, 12(3), 92–108. doi:10.1177/0170840610397481
- Ringle, C. M. (2004). *Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen* (Working paper 16, Institute of Industrial Management). Hamburg: University of Hamburg.
- Robertson, I., & Cooper. C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Roelofs, J., Verbraak, M., Keijsers, G. P. J., De Bruin, M. B. N., & Schmidt, A. J. M. (2005).

- Psychometric properties of a Dutch version of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-DV) in individuals with and without clinical burnout. *Stress & Health*, 21(1), 17-25. doi:1002/smi.1032
- Rosen, C., Chang, C., Djurdjevic, E., & Eatough, E. (2010). Occupational stressors and job performance: An undated review and recommendations. In Perrewé, P. & Ganster, D. (Eds), *New developments en theoretical and conceptual approaches to job stress* (pp.1-60). New York: Emerald.
- Roethlisberger, F.G. & Dickson, W.J. (1964). *Management and the Worker*. New York: John Wiley.
- Rosse, J. G., & Miller, H. E. (1984). Relationship of absenteeism and other employee behaviors. In P.S. Goodman, R. S. Atkin & Associates (Eds), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring and managing employee absence* (pp. 194-228). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rothmann, S., & Malan, H. (2003). Koherensiesin, selfdoeltreffendheid, lokus van beheer en uitbranding by maatskaplike workers. *SA Journal of Industrial Psychology*. 29(4), 43-51. doi: 10.4102/sajip.v29i4.125
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (Whole No. 609).
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rupp, D., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional justice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *J. Appl. Psychol.*, 91(4), 971-980. doi:10.1037/0021-9010.91.4.971
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Grau, R., & Martinez, I. (2006). Job Demands and coping behaviours: the moderating role of professional self-efficacy. *Psychology in Spain*, 10(1), 1-7.
- Salovey, P., Detweiler, J. B., Steward, W. T., & Bedell, B. T. (2001). Affect and health-relevant cognition. In J. P. Forgas (Ed.), *Handbook of affect and social cognition* (pp. 344-368). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Sanders, K. (2004). Playing truant within organisations: Informal relationships, work ethics and absenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 136-155.

doi:10.1108/02683940410526109

- Santos, C.T., Santos, C., Lopes, L.W., Silva, P.O., & Lima-Silva, M.F. (2016). Relationship between working and voice conditions self-reported by telemarketers of an emergency call center. *Codas*, 28(5), 583-594. doi: 10.1590/2317-1782/20162015125
- Schafer, J.L. (1999). Multiple imputation: a primer. *Stat. Methods Med. Res.*, 8(1), 3-15. doi:10.1177/096228029900800102
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., Schaap, C., Kladler, A., & Hoogduin, C. A. L. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16 (6), 565-582. doi:10.1080/08870440108405527
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. doi:10.1002/job.595
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 383-425). Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177-196. doi:10.1080/10615800701217878
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262. doi:10.1080/02678370500385913
- Scherrer, K. (2001). Dauerarbeitsplatz Call Center: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung senkt Fluktuation und Krankenstand. In B. Badura, M. Litsch, and C. Vetter (eds.), *Fehlzeiten-Report 2000* (pp.61-79). Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement Berlin/Heidelberg.
- Schlesinger, L., & Heskett, J. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17-28.
- Schmidt, K. H. (2002). Organisationales und individuelles abwesenheitsverhalten: Ein cross-level studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46(2), 69-77. doi:10.1026//0932-4089.46.2.69
- Scholz, U., Doña, B., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a

- universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242-251. doi:10.1027//1015-5759.18.3.242
- Schönpflug, W., & Batmann, W. (1989). The costs and benefits of coping. In S. Fisher & J. Reason (Eds.), *Handbook of stress, cognition and health* (pp. 699—714). Chichester, England: Wiley.
- Schuler, H. (2000). Die Call Center der Zukunft: Vom Call Center zum multimedialen Kunden-Interaktions-Center [The call centre of the future: From the call centre to the multimedia customer interaction centre]. In H. Schuler & J. Pabst (Eds.), *Personalentwicklung in Call Center der Zukunft*, (pp. 1–11). Neuwied, Germany: Luchterhand.
- Schutte, N., Toppinnen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory–General Survey across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 53–66. doi: 10.1348/096317900166877
- Schwarzer, R., Hahn, A., & Jerusalem, M. (1993). Negative affect in East German migrants: Longitudinal effects of unemployment and social support. *Anxiety, Stress, and Coping*, 6(1), 57–69. doi:10.1080/10615809308249532
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived Teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: mediation analyses. *Applied Psychology*, 57(1), 152-171. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Schwarzer, R., & Renner, B. (2000). Social-cognitive predictors of health behavior: action self-efficacy and coping self-efficacy. *Health Psychology*, 19(5), 487. doi:10.1037/0278-6133.19.5.487
- Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612. doi:10.1177/001872679204500206
- Segurança Social (2015). Subsídio de Doença. Retrieved from: <http://www.seg-social.pt/subsidio-de-doenca>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th edition). New York: John Wiley & Sons.
- Selmer, J. (2002). Coping strategies applied by Western vs. overseas Chinese business

- Expatriates in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 19–34. doi:10.1080/09585190110092767
- Seltzer, M. M., Greenberg, J. S., & Krauss, M. W. (1995). A Comparison of Coping Strategies of Aging Mothers of Adults With Mental Illness or Mental Retardation. *Psychology and Aging*, 10(2), 64-75. doi:10.1037/0882-7974.10.1.64
- Sem Autor Expresso [SAE] (1990). Absenteeism Rates Reflect Societal Gender Roles. *Labor Law Journal*, 41(10), 705.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). MBI-General Survey. In C. Maslach, M. P. Leiter, & S. E. Jackson, *Maslach Burnout Inventory manual* (3^a. ed.) (pp. 19-26). Palo Alto, CA: Mind Garden
- Shaughnessy, J.J., Zechmeister, E.B., & Zechmeister, J.S. (2012). *Research Methods in Psychology*. (9th. Ed). New York: McGraw Hill.
- Shah, V., & Bandi, R. K. (2003). Capability development in knowledge intensive IT enabled services. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12(4), 418–427. doi:10.1080/13594320344000174
- Shirom, A. (2003). Job related burnout: A review. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/ low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41. doi: 10.1037/1076-8998.1.1.27
- Siegrist, J. (2012). Effort-reward imbalance at work and health. In: P. L. Perrew'e & D. C. Ganster (Eds), *Research in Occupational Stress and Well Being: Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (Vol. 2, pp. 261–291). Oxford: JAI.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine*, 31(10), 1127-1134. doi:10.1016/0277-9536(90)90234-J
- Shin, A. (2006, October 18). What customers say and how they say it. *The Washington Post*, p. D1.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. doi:10.1037/0021-9010.82.3.434
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & Melnnerney, J. (2010). How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468-481. doi: 10.1037/a0020723

- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2011). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 121–139. doi:10.1002/job.767
- Smither, R. D. (1998). *The psychology of work and human performance* (3rd ed.). New York: Longman.
- Socialstyrelsen (1997). *Klassifikation av sjukdomar och hälsoproblem 1997 [Swedish version of international statistical classification of diseases and related health problems, tenth revision (ICD-10)]*. Stockholm: Socialstyrelsen/The National Board of Health and Welfare.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482–497. doi:10.1037//0033-2909.91.3.482
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. doi:10.1037/1076-8998.3.4.356
- Sprigg, C. A., Smith, P. R., & Jackson, P. R. (2003). *Psychosocial Risk Factors in Call Centres: An Evaluation of Work Design and Well-being*. HSE Research Report (RR 169). Sudbury, UK: HSE Books.
- Sprigg, C.A., Stride, C.B., Wall, T.D., Holman, D.J., & Smith, P.R. (2007). Work characteristics, musculoskeletal disorders, and the mediating role of psychological strain: a study of call center employees. *J. Appl. Psychol.*, 92(5), 1456-66. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1456
- Spielberger, C. D. (1972). *Anxiety: Current trends in theory and research* (Vols. 1-2). New York: Academic Press.
- Stajkovic, A. D., & Bandura, A. (2010). *Statistical machinations in the quest for negative self-efficacy effects*. Unpublished manuscript, University of Wisconsin, Madison.
- Stajkovic, A. D., & Lee, D. S. (2001). *A meta-analysis of the relationship between collective efficacy and group performance*. Paper presented at the national Academy of Management meeting, Washington, DC.
- Staufenbiel, T., & König, C. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101-117. doi:10.1348/096317908X401912
- Staw, A.M., & Oldham, G. R. (1978). Reconsidering our dependent variables: A critique and

- Empirical study. *Academy of Management Journal*, 21(4), 539-559.
doi: 10.2307/255699
- Steel, R. P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*, 13(2) 243-251.
doi:10.1016/S1053-4822(03)00015-9
- Steel, R. P., & Rentsch, J. R. (1995). Influence of cumulation strategies on the long-range prediction of absenteeism. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1616–1634.
doi:10.2307/256846
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 3(4), 391-407.
doi:10.1037/0021-9010.63.4.391
- Strotz, R. H., & Wold, H.O. (1960). Recursive vs. nonrecursive systems: an attempt at synthesis. *Econometrica*, 33(4), 1-41. doi:10.2307/1907731
- Suri, J.C., Sen, M.K., Singh, P., Kumar, R., & Aggarwal, P. (2007). Sleep patterns and their impact on lifestyle, anxiety and depression in BPO workers. *Indian J. Sleep Med.*, 2, 64–70.
- Payne, T. (2002). Full circle to in-house facilities services. *Health Estate.*, 56(7), 41-5.
- Payne, R. L., & Cooper, G. L. (2001). *Emotions at work*. New York: Wiley.
- Perski, A. (2000). Utbrändhetens ansikte: Trötthet utan botten, tankar utan styrsel [The characteristics of burnout:Unfathomable sense of fatigue, absent-mindedness]. In G. Leander (Ed.), *Jäktad, pressad - utbränd?* (pp. 35-46). Falköping, Sweden: Forskningsrådsnämnden.
- Taylor, P., & Bain, P., (1999). "An assembly line in the head": work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.doi:10.1111/1468-2338.00113
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J., & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, Employment and Society*, 16(1), 133–150.
doi:10.1177/09500170222119281
- Teo, T., & Kam, C. (2014). A measurement invariance analysis of the general self-efficacy scale on two different cultures. *Journal of Psychoeducational assessment*, 32(8) 762–767. doi:10.1177/0734282914531707
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1),101-123.
doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00725.x

- Thomas, K. (1964). Work and leisure in pre-industrial society. *Past & Present*, 29(1), 50-62.
doi: 10.1093/past/29.1.
- Thompson, P., & McHugh, D. (2002). *Work Organizations*. London: Palgrave.
- Tomás, J. M., & Oliver, A. (1999). Rosenberg's self-esteem scale: Two factors or method effects. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 84–98. doi:10.1080/10705519909540120
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73. doi:10.1037/1076-8998.8.1.55
- Townsend, K., (2005). Electronic surveillance and cohesive teams: room for resistance in an Australian call centre? *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 47-59.
doi:10.1111%2Fj.1468-005X.2005.00143.x.
- Trivedi, M. H. (2004). The Link Between Depression and Physical Symptoms. *Primary Care Companion to The Journal of Clinical Psychiatry*, 6(1), 12–16.
doi:10.1136/bmjspcare-2012-000380
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1), 131-146.
doi: 10.5465/AMJ.2008.30764063
- Tucker, L. A., Aldana, S. G., & Friedman, G. M. (1990). Cardiovascular fitness and absenteeism in 8,301 employed adults. *American Journal of Health Promotion*, 5(2), 140-145. doi:10.4278/0890-1171-5.2.140
- Twiddy, D. (2007, July 10). Sprint Nextel defends cutting customers. The Washington Post. Retrieved from <http://www.washingtonpost.com>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *JITTA : Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- van den Broek, D., Callaghan, G., & Thompson, P. (2004). Teams without Teamwork? Explaining the Call Centre Paradox. *Economic and industrial democracy*, 25(2), 197-218. doi:10.1177/0143831X04042500
- van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and psychological well being: a review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13(2), 87-114. doi:10.1080/08870449808407440
- van Eck, M.N., Berkhof, H., Nicolson, N., & Sulon, J. (1996). The effects of perceived stress,

- traits, mood states and stressful daily events on salivary control. *Psychosomatic Medicine*, 58(5), 447-458. doi:10.1037/0022-3514.75.6.1572
- van Jaarsveld, D.D., Walker, D.D., & Skarlicki, D.P. (2010). The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between: Customer and Employee Incivility. *Journal of management*, 36(6), 486-1504. doi: 10.1177/0149206310368998
- van Rhenen, W., Schaufeli, W.B., van Dijk, F.J., & Blonk, R.W. (2008). Coping and sickness absence. *Arch. Occup. Environ. Health*, 81(4), 461-72. doi:10.1007/s00420-007-0238-4
- van Vegchel, N. (2005). *Two models at work: a study of interactions and specificity in relation to the demand-control model and the effort-reward imbalance model*. Dissertation thesis, Utrecht University, Utrecht.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.C., Tremblay, M., & Fils, J.F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177-1187. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1177
- van den Berg, T., Schuring, M., Avendano, M., Mackenbach, J., & Burdorf, A. (2010). The impact of ill health on exit from paid employment in Europe among older workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 67(12), 845–852. doi:10.1136/oem.2009.051730.
- Varca, P. (2006). Telephone surveillance in call centres: Prescriptions for reducing strain. *Managing Service Quality*, 16(3), 290–305. doi:10.1108/09604520610663507
- Vaid, M. (2009). *Health and Population Innovation Fellowship Programme Working paper No. 10*. New Delhi: Population council.
- Vassos, M. V., & Nankervis, K. L. (2012). Investigating the importance of various individual, interpersonal, organizational and demographic variables when predicting job burnout in disability support workers. *Research in Developmental Disabilities*, 33(6), 1780–1791. doi:10.1016/j.ridd.2012.04.016
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2001). Stress and Justice in Organizations: An Exploration into Justice Processes with the Aim to Find Mechanisms to Reduce Stress, in Cropanzano, R. (ed.) *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, (Vol. 2, pp. 27-48). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How Can Justice Be Used to Manage Stress in Organizations?, in J. Greenberg, and J. Colquitt, (eds.), *Handbook of Organizational Justice*, (pp. 383-410). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Vlasveld, M.C., van der Feltz-Cornelis, C.M., Anema, J.R. et al. (2013).The Associations Between Personality Characteristics and Absenteeism: A Cross-Sectional Study in Workers With and Without Depressive and Anxiety Disorders. *J. Occup. Rehabil.*, 23(3), 309. doi:10.1007/s10926-012-9406-9
- Voss, M., Stark, S., Alfredsson, L., Vingård, E., & Josephson, M. (2008). Comparisons of self-reported and register data on sickness absence among public employees in Sweden. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(1), 61-67. doi:10.1136/oem.2006.031427
- Wallace, S.L., Lee, J., & Lee, S.M. (2010). *Job stress, coping strategies, and burnout among abuse-specific counsellors. J. Employ Couns.*, 47(3), 111–122. doi: 10.1002/j.2161-1920.2010.tb00096.x
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.doi: 10.1037/h0033967
- Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in overidentified models with latent variables. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 118–154. doi:10.1177/0049124187016001005
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. In D. R. Heise (Ed.), *Sociological methodology 1977* (pp. 84–136). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wegge, J., Vogt, J., & Wecking, C. (2007). Customer induced stress in call centre work: A comparison of 1824 Academy of Management Journal December audio and videoconference. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 693–712. doi:10.1348/096317906X164927
- Weinkopf, C. (2002). Call-centre work: specific characteristics and the challenges of work organisation. *European Review of Labour and Research*, 8(3), 456-466. doi:10.1177/102425890200800309
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56–75). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A., & Theorell, T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Work.*, 37(1), 71-91. doi: 10.3233/WOR-2010-1058.
- Williams, L.J, & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment

- as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours.
Journal of Management, 17(3), 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305
- Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). Parsimony-based fit indices for multiple indicator models: Do they work? *Structural Equation Modeling*, 1(2), 161–189.
 Doi: 10.1080/10705519409539970
- Williams, T., & Williams, K. (2010). Self-efficacy and performance in mathematics: Reciprocal determinism in 33 nations. *J. Educ. Psychol.* 102(2), 453–466.
 doi: 10.1037/a0017271
- Winiecki, D. J. (2004). Shadowboxing with data: production of the subject in contemporary call centre organisations. *New Technology, Work and Employment*, 19(2), 78-95.
 doi:10.1111/j.0268-1072.2004.00129.x
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Carlson, D. S. (2004). When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representatives. *Journal of Management*, 30(1), 149-160.
 doi: 10.1016/j.jm.2003.01.007
- Woodcock, J. (2013). Smile Down the Phone: An Attempt at a Workers' Inquiry in a Call Center. *Viewpoint* Issue 3. Retrieved from:
<https://viewpointmag.com/2013/09/25/smile-down-the-phone-an-attempt-at-a-workers-inquiry-in-a-call-center/>
- Workman, M. & Bommer, W. (2004). Redesigning computer call centre work: a longitudinal field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 317–337.
 doi:10.1002/job.247
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and Sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behaviour*, 13(2), 141–152. doi:10.1016/j.avb.2008.03.002
- Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259–295.
 doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01138.x
- Yolles, S. F., Carone, P. A., & Krinsky, L. W. (1975). Absenteeism in industry. Springfield, III: Charles C. Thomas.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological strain: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
 doi:10.1016/S1053-4822(02)00048-7

- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics and service interactions in different call centres. *European Journal of work and Organisational Psychology*, 12, 311–340. doi: 10.1080/13594320344000183
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 8, 371–400. doi:10.1080/135943299398230
- Zhou, M. (2015). A Revisit of General Self-Efficacy Scale: Uni- or Multi-dimensional? *Curr. Psychol.* (New Brunswick, N.J.) February 2015. doi 10.1007/s12144-015-9311-4

Anexo A

Resultados do Teste de Hipóteses Entre Grupos

Anexo A - Resultados da análise entre grupos

H	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18
H1a	.539***	.526***	.460***	.577***	.554***	.405***	.515***	.561***	.427***	.490***	.460***	.550***	.502***	.504***	.683***	.517***	.511***	.538***
H1b	-.288***	-.357**	-.314***	-.523***	-.344***	-.212 [†]	-.380**	-.324***	-.294***	-.323***	-.453***	-.070 [†]	-.289**	-.632***	-.299*	-.503***	-.186*	-.159 [†]
H2a	.332***	.637***	.455***	.395**	.381***	.316*	.519***	.283**	.486***	.364***	.486***	.269*	.351**	.350*	.349**	.275**	.420***	.447***
H2b	.410***	.601***	.395***	.457***	.462***	.284*	.670***	.408***	.471***	.403***	.466***	.414***	.270*	.547**	.247 [†]	.472***	.406***	.527***
H3a	-.270***	-.354***	-.227*	-.425***	-.362***	-.169 [†]	-.422**	-.297**	-.404***	-.380***	-.283*	-.319*	-.255*	-.127 [†]	-.410**	-.468***	-.242**	-.597***
H3b	-.323***	-.440***	-.270**	-.337***	-.195**	-.469***	-.380**	-.245**	-.338***	-.271**	-.269*	-.278**	-.265*	-.423**	-.051 [†]	-.245**	-.303***	-.111 [†]
H4a	-.323***	.073 [†]	-.310*	-.267*	-.386***	-.180 [†]	-.307*	-.478***	-.162 [†]	-.260*	-.258*	-.546***	-.314*	-.532***	-.500***	-.415***	-.281***	-.348*
H4b	-.387***	-.592***	-.394***	-.328***	-.339***	-.560***	-.520***	-.458***	-.284***	-.452***	-.261*	-.347**	-.426***	-.415*	-.419***	-.386***	-.434***	-.252 [†]
H4c	-.218**	-.084 [†]	-.247*	-.221 [†]	-.287***	-.025 [†]	-.095 [†]	-.197*	-.269**	-.133 [†]	-.547***	-.227 [†]	-.265*	-.234 [†]	-.433***	-.336***	-.228**	-.153 [†]
H5	.346***	.284*	.370***	.360***	.313***	.480***	.333*	.361***	.312***	.343***	.512***	.218 [†]	.350**	.704***	.308**	.253**	.417***	.235 [†]
H6a	.309***	.284 [†]	.293**	.300*	.371***	.162 [†]	.516***	.370***	.312**	.236*	.450***	.300*	.461***	.590***	.290*	.383***	.337***	.384*
H6b	.284***	.385**	.343**	.136 [†]	.336***	.081 [†]	.387*	.363***	.153 [†]	.352***	.422**	.166 [†]	.250 [†]	.521**	.352*	.322**	.365***	.195 [†]
H7	.255***	.181 [†]	.206*	.261*	.235***	.300**	.195 [†]	.215*	.178**	.334***	.085 [†]	.247*	.407***	.000 [†]	.120 [†]	.367***	.150*	.136 [†]
H8a	-.310***	-.085 [†]	-.368***	-.149 [†]	-.294***	-.242 [†]	-.231 [†]	-.264**	-.290**	-.278**	-.266 [†]	-.396**	-.285*	-.375*	-.216 [†]	-.406***	-.191*	-.506***
H8b	.540***	.245 [†]	.669***	.308**	.574***	.414***	.503***	.601***	.359***	.604***	.289*	.643***	.683***	.322*	.491***	.399***	.591***	.284 [†]
H9	.558***	.513***	.555***	.497***	.559***	.615***	.609***	.523***	.706***	.538***	.673***	.594***	.468***	.767***	.600***	.458***	.683***	.783***

Nota. G1 = CSR; G2 = Contrato a termo incerto; G3 = Outbound; G4 – Inbound; G5 = Outsourcing; G6 = In-house; G7 = Tempo ao telefone > 94%; G8 = Tempo de Profissão < 3 anos ; G9 = Tempo de Profissão > 3 anos; G10 = Participação numa equipa no último ano; G11 = Participação em duas equipas no último ano; G12 = Participação em três ou mais equipas no último ano; G13 = Contratados a termo Certo; G14 = Subcontratados; G15 = Trabalho Temporário; G16 = Obtenção de Grau Académico; G17 = Não Obtenção de Grau Académico; G18 = Efetivos.; H1a = Exaustão emocional > Cinismo; H1b = Cinismo > Eficácia P.; H2a = Controlo > Recompensa; H2b = Recompensa > Valores; H3a = Valores > Exaustão emocional; H3b = Valores > Cinismo; H4a = I. Supervisores > Recompensa; H4b = I. dos Supervisores > Controlo; H4c = I. dos clientes > controlo; H5 = I. dos Supervisores > Exaustão emocional; H6a = Exaustão emocional > I. Clientes; H6b = I. Clientes > ACP saúde; H7 = Controlo > A. Pré I.; H8a = Exaustão emocional > A. Pós I.; H8b = A. Pré I. > Eficácia Profissional; H9 = A. Pós I. > A. Pré I. † $p \geq .05$. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Anexo B

Cronograma

Anexo B - Cronograma

Cronograma para a elaboração da Dissertação a realizar no ano de 2016

Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Legenda										
	Pedido, de autorização de escalas e, de investigação em alguns CC									
	Recolha de dados									
	Inserção de dados									
	Tratamento estatístico									
	Interpretação dos resultados e redação final da dissertação									
	Apresentação da Dissertação									

Anexo C

Questionário

O seguinte Questionário é composto por versões portuguesas das escalas AWS (*Areas of Worklife Survey*) (Leiter & Maslach, 2011), MBI-GS (*Maslach Burnout Inventory - General Survey*) (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996), SIS (*Straightforward Incivility Scale*) (Leiter & Day, 2013) e GSE (*General Self-Efficacy Scale*) (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Os questionários, sociodemográfico e sócio organizacional foram elaborados especificamente para o contexto desta investigação que incide sobre uma faixa da população portuguesa que desempenha o seu trabalho através do contacto telefónico.

Instruções de preenchimento

Apenas a sua autenticidade irá contribuir para a ciência e para o bem-estar da sociedade. Exceto quando encontrar um espaço para escrever numericamente (___), assinale todas as outras questões ou afirmações com um (X) da forma que lhe fizer mais sentido.

Para além da confidencialidade inerente a esta investigação, não existem respostas certas ou erradas, para que a sua opinião seja considerada terá de responder a todas as questões que lhe sejam colocadas.

Questionário Sociodemográfico																
Género		Idade		Estado civil												
M	F			Solteiro(a)		Casado(a)		Divorciado(a) / Separado(a)				Viúvo(a)		Outro		
Habilitações Literárias																
1º Ciclo		2º Ciclo		Secundário		Bacharelato		Licenciatura		Mestrado		Doutoramento				
Atividades e expectativas extra profissionais																
Atualmente Estuda?		Tem outro Trabalho?		Tem outra profissão?		Tenciona vir a trabalhar noutra profissão?										
Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim										Não
Questionário socio organizacional																
Qual o cargo de desempenha?				Operador de <i>call center</i> / <i>CSR</i>				Supervisor		ACM		Manager				
Assinale com um (X) o número de horas, por dia, que atualmente trabalha na organização.																
1	2	3	4	5	6	7	8	>8								
Trabalha por turnos?		Qual a percentagem do dia de trabalho em que está ao telefone? ____ %.														
Sim	Não	Em média, por quanto tempo interrompe o trabalho (não inclui pausas para almoço) ____ min p/dia.														
Tem autonomia sobre o tempo das pausas que faz ao longo do dia de trabalho?														Sim	Não	
Tem autonomia acerca da altura do dia em que as faz?														Sim	Não	
Por vezes, incomoda-se com fontes de ruído próximas (e.g., colegas que falam alto)?														Sim	Não	
Tem oportunidade de frequentar eventos externos ao contexto de trabalho, promovidos pela organização?														Sim	Não	
Frequenta-os regularmente?														Sim	Não	
Tem oportunidades, promovidas pela organização, para ascender a um outro cargo?														Sim	Não	
Candidata-se regularmente?														Sim	Não	
Tem oportunidades de formação?														Sim	Não	
Aproveita-as regularmente?														Sim	Não	
Liga-se aos seus colegas através de redes sociais (<i>Facebook</i> , e-mail, etc)?														Sim	Não	
Por iniciativa não organizacional, encontra-se regularmente com colegas fora do contexto de trabalho?														Sim	Não	
Sempre que possível, encontra-se regularmente com colegas dentro do contexto de trabalho?														Sim	Não	
Sente-se limitado(a) face ao material informático de que dispõe?														Sim	Não	
Grande parte do seu contacto telefónico depende do <i>script</i> ?														Sim	Não	
O material de trabalho é confortável?				Cadeira	Sim	Não	Headset				Sim	Não				
Assinale com um (X) qual o tipo de vínculo que o(a) liga à organização onde trabalha.																
Trabalho temporário		Contrato a termo incerto		Contrato a termo certo		Efetivo		Subcontratado								
Já recebeu prémios de desempenho?				Não existe essa possibilidade				Sim		Não						
Contexto do serviço																
Indique em que contexto trabalha.				In-House		Outsourcing				Nenhum dos anteriores						
Assinale com um (X) a ou as funções que desempenha atualmente.								Assinale com um (X) o ou os sectores de atividade em que trabalha atualmente.								
Apoio ao cliente (informações, dúvidas)								Prestador de serviços especializado/ <i>contact center</i>								
Apoio técnico (resolução de problemas técnicos)								Telecomunicações								
Atividades de <i>BackOffice</i>								<i>Utilities</i> (água, gás, eletricidade)								
Telemarketing / Vendas (<i>Outbound</i>)								Bancos e outras instituições financeiras								
<i>Cross selling</i> e <i>upselling</i> / Vendas (<i>inbound</i>)								Seguradoras								
Banca telefónica / Operações de ativos								Correios e distribuição expresso								
Inquéritos de satisfação								Assistência em viagem								
Atividades transacionais								Turismo / Hotelaria e afins								
Gestão de pedidos, registo de produtos e serviços								Comércio (Retalho e distribuição)								
Gestão de baixas / cancelamento de serviços								Tecnologia / Informática								
Recuperação de clientes								Saúde (Pública ou Privada)								
Outros								Outros								
Indique o número total de funções que desempenhou no último ano _____, ou mês _____.								Indique o número total de sectores de atividade em que trabalhou no último ano _____, ou mês _____.								
A sua organização recorre a um sistema de gravação ou de audição de chamadas?										Sim		Não				

Nas próximas quatro perguntas a monitorização, por parte do(s) seu(s) supervisor(es), envolve apenas o controlo do seu trabalho através de meios informáticos (e.g., duração das chamadas ou das pausas, classificação do seu desempenho por parte do cliente, entre outros.)															
Frequentemente a monitorização é lhe transmitida num sentido positivo?								Sim		Não					
Frequentemente a monitorização é lhe transmitida num sentido negativo?								Sim		Não					
A monitorização tanto pode ser transmitida num sentido positivo como negativo?								Sim		Não					
A monitorização tem efeitos práticos em melhorias ao nível do seu desempenho?								Sim		Não					
Nas próximas quatro perguntas a monitorização, pela supervisão, envolve apenas a audição das suas chamadas (em tempo-real).															
Frequentemente a monitorização é lhe transmitida num sentido positivo?								Sim		Não					
Frequentemente a monitorização é lhe transmitida num sentido negativo?								Sim		Não					
A monitorização tanto pode ser transmitida num sentido positivo como negativo?								Sim		Não					
A monitorização tem efeitos práticos em melhorias ao nível do seu desempenho?								Sim		Não					
As próximas três perguntas referem-se ao(s) produto(s) ou serviço(s) com que trabalha.															
É cliente do(s) produto(s) ou dos serviço(s) com que trabalha?								Sim		Não					
Já foi cliente do(s) produto(s) ou dos serviço(s) com que trabalha?								Sim		Não					
Se não, pretende vir a ser cliente do(s) produto(s) ou dos serviço(s) com que trabalha?								Sim		Não					
As próximas perguntas referem-se ao seu trabalho., em geral															
Controla o ritmo ou a frequência das chamadas?								Sim		Não					
Considera-se justamente renumerado(a) face à sua eficácia?								Sim		Não					
Tipo de serviço				Qual o número de pessoas a trabalhar atualmente na sua equipa?											
Inbound		Outbound		Ambos		<5		≥ 5 e < 10		≥ 10 e < 15		≥ 15 e < 25		≥ 25	
Relativamente ao último ano, indique o número total de equipas em que participou ____ e de supervisores que teve ____.															
Há quanto tempo trabalha nesta profissão ____ ano(s) e ____ meses.															
Dado o seu esforço considera-se bem renumerado(a)?								Sim		Não					
As próximas perguntas referem-se a ausências do trabalho, justificadas ou não, por favor, exclua férias, pontes ou folgas.															
Durante os últimos 12 meses, quantos dias não trabalhou devido a problemas de saúde?												____ dia(s)			
Durante os últimos 12 meses, esteve doente, uma ou mais vezes, como tal, esteve ausente do trabalho, pelo menos, duas semanas seguidas ou mais?												Sim			
												Não			
Durante os últimos 12 meses, quantos dias não trabalhou devido a problemas psicológicos que atribua ao seu contexto laboral?												____ dia(s)			
Durante os últimos 12 meses, ausentou-se do trabalho devido a problemas psicológicos que atribua ao seu contexto laboral, uma ou mais vezes, pelo menos, duas ou mais semanas seguidas?												Sim			
												Não			
Durante os últimos 12 meses, quantos dias não trabalhou devido ao ambiente social no seu trabalho?												____ dia(s)			
Durante os últimos 12 meses, ausentou-se do trabalho, uma ou mais vezes, pelo menos, duas ou mais semanas seguidas, devido ao ambiente social no seu trabalho?												Sim			
												Não			
Durante os últimos 12 meses, quantos dias não trabalhou devido a falta de adaptação ao seu trabalho?												____ dia(s)			
Durante os últimos 12 meses, ausentou-se do trabalho, uma ou mais vezes, pelo menos, duas ou mais semanas seguidas devido à falta de adaptação ao seu trabalho?												Sim			
												Não			
Nas próximas perguntas, exclui-se qualquer motivo referido anteriormente.															
Durante os últimos 12 meses, quantos dias não trabalhou por motivos pessoais?												____ dia(s)			
Durante os últimos 12 meses, ausentou-se do trabalho, uma ou mais vezes, pelo menos, duas ou mais semanas seguidas por motivos pessoais?												Sim			
												Não			
Durante os últimos 12 meses, quantos dias não trabalhou por motivos aos quais foi totalmente alheio(a)?												____ dia(s)			
Durante os últimos 12 meses, ausentou-se do trabalho, uma ou mais vezes, pelo menos, duas ou mais semanas seguidas por motivos aos quais foi totalmente alheio(a)?												Sim			
												Não			

AWS

Por favor indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Coloque um 'X' na resposta mais adequada, utilizando a seguinte escala de avaliação.

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	É difícil decidir	Concordo	Concordo fortemente

CARGA DE TRABALHO	1	2	3	4	5
1. Não tenho tempo para realizar o trabalho que deve ser feito.					
2					
3					
4					
5					
CONTROLO					
6					
7					
8. Tenho autonomia/independência profissional no meu trabalho.					
9					
RECOMPENSA					
10. Tenho o reconhecimento dos outros pelo meu trabalho.					
11					
12					
13					
COMUNIDADE					
14					
15. Sou membro de um grupo de trabalho que me dá apoio.					
16					
17					
18					
JUSTIÇA					
19					
20					
21					
22					
23. O favoritismo determina como são tomadas as decisões no trabalho.					
24					
VALORES					
25. Os meus valores e os valores da instituição são semelhantes.					
26					
27					
28					

Nota. Por uma questão de direitos de autor não foram incluídos os 28 itens da escala AWS.

ESIT

Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Coloque um 'X' na resposta mais adequada, utilizando a seguinte escala de avaliação.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia

No último mês com que frequência os seus supervisores se comportaram das seguintes formas?		0	1	2	3	4	5	6
1	Ignoraram-no(a).							
2	Excluíram-no(a).							
3	Falaram-lhe rudemente.							
4	Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).							
5	Comportaram-se sem consideração por si.							
No último mês com que frequência os seus colegas se comportaram das seguintes formas?								
6	Ignoraram-no(a).							
7	Excluíram-no(a).							
8	Falaram-lhe rudemente.							
9	Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).							
10	Comportaram-se sem consideração por si.							
No último mês com que frequência os seus subordinados se comportaram das seguintes formas?								
11	Ignoraram-no(a).							
12	Excluíram-no(a).							
13	Falaram-lhe rudemente.							
14	Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).							
15	Comportaram-se sem consideração por si.							
No último mês com que frequência os seus clientes se comportaram das seguintes formas?								
16	Ignoraram-no(a).							
17	Excluíram-no(a).							
18	Falaram-lhe rudemente.							
19	Comportaram-se rudemente consigo (e.g., percebido através do tom ou do volume da voz)							
20	Comportaram-se sem consideração por si.							
No último mês quantas vezes você já se comportou das seguintes formas em relação a outras pessoas no trabalho?								
21	Ignorou alguém.							
22	Excluiu alguém.							
23	Falou rudemente com alguém.							
24	Comportou-se rudemente com alguém (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).							
25	Comportou-se sem consideração por alguém.							

MBI-GS

As seguintes afirmações descrevem **sentimentos** relacionados com o trabalho. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e decida o que sente sobre o seu trabalho. Se nunca teve o sentimento coloque um 'X' no zero (0) ao lado da afirmação. Se já teve o sentimento, coloque um 'X' na frequência que melhor se aplica ao seu caso, de acordo com a seguinte escala de avaliação

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Algumas vezes por ano ou menos	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

		0	1	2	3	4	5	6
1	Sinto-me emocionalmente desgastado(a) pelo meu trabalho.							
2								
3								
4								
5								
6								
7	Sinto que dou uma contribuição efetiva para os objetivos da minha instituição.							
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14	Tornei-me mais cínico(a) sobre para que é que serve o meu trabalho.							
15								
16								

Nota. Por uma questão de direitos de autor não foram incluídos os 16 itens da MBI-GS.

Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e decida.

GSE

1	2	3	4
De modo nenhum é verdade	Difícilmente é verdade	Moderadamente verdade	Exatamente verdade

		1	2	3	4
1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente.				
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Nota. Por uma questão de direitos de autor não foram incluídos os 10 itens da GSE.

Anexo D

Autorizações

José Reis

De: Octávio Moura <octaviomoura@gmail.com>
Enviado: segunda-feira, 7 de Março de 2016 23:41
Para: José Reis
Assunto: Re: Pedido de autorização

Boa noite José Reis,

Tem total permissão para utilizar a escala GSE no seu estudo. Depois, se for possível, gostava de conhecer os principais resultados obtidos.

Cumprimentos,

Octávio Moura
@ octavio@octaviomoura.com
(i) octaviomoura.com
(i) dislexia.pt
(i) hiperatividade.com.pt

No dia 7 de março de 2016 às 23:21, José Reis <jnreis@netcabo.pt> escreveu:

Caro Professor Doutor Octávio Moura,

O meu nome é José Reis, atualmente frequento o mestrado de Psicologia Clínica e do aconselhamento, na Universidade Autónoma de Lisboa. No âmbito da dissertação de mestrado que estou a desenvolver, intitulada “A pessoa, a organização e a autodeterminação: Análise de determinantes para o burnout e para o absentismo em contexto de *call center*”, orientada pelo Professor Doutor Tito Laneiro, venho por este meio pedir-lhe que autorize que utilize a tradução, que fez da escala *General Self-Efficacy Scale* neste mesmo trabalho, que me foi possível encontrar no artigo de sua coautoria intitulado “Estrutura factorial da General Self-Efficacy Scale (Escala de Auto-Eficácia Geral) numa amostra de professores portugueses”.

Sem outro assunto e com os melhores cumprimentos,

José Reis



Freie Universität Berlin, Gesundheitspsychologie (PF 10),
Habelschwerdter Allee 45, 14195 Berlin, Germany

Fachbereich Erziehungs-
wissenschaft und Psychologie
- Gesundheitspsychologie -

Professor Dr. Ralf Schwarzer
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin, Germany

Fax +49 30 838 55634
health@zedat.fu-berlin.de
www.fu-berlin.de/gesund

Permission granted

to use the General Self-Efficacy Scale for non-commercial research and development purposes. The scale may be shortened and/or modified to meet the particular requirements of the research context.

<http://userpage.fu-berlin.de/~health/selfscal.htm>

You may print an unlimited number of copies on paper for distribution to research participants. Or the scale may be used in online survey research if the user group is limited to certified users who enter the website with a password.

There is no permission to publish the scale in the Internet, or to print it in publications (except 1 sample item).

The source needs to be cited, the URL mentioned above as well as the book publication:

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp.35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.

Professor Dr. Ralf Schwarzer
www.ralfschwarzer.de

From: michael.leiter@acadiau.ca

To: martina.nitzsche@hotmail.com

Subject: RE: Permission request for use of instruments

Date: Tue, 15 Mar 2016 20:41:46 +0000

Martina

While I can give permission for the SIS, (and do), I cannot give official permission for using the AWS and MBI-GS as they are controlled by Mindgarden Press. I can use these measures in studies like yours where I'm a collaborator, but I cannot give official permission for other people to use those scales.

I hope to have some of the CREW documents uploaded tomorrow. Many distractions these days

Michael

Dear Professor Michael Leiter,

My name is José Reis, and I am a Masters student (Masters in Clinical Psychology and Counseling) at Universidade Autónoma de Lisboa. The thesis I'm developing is entitled: "The person, organization and self-determination: Determinants of burnout and absenteeism in call centres". My supervisor is Professor Tito Laneiro (NWRG).

I hereby ask for your permission to use the following instruments, which you co-authored, within the scope of my thesis:

- Straightforward Incivility Scale
- Areas of Worklife Scale
- Maslach Burnout Inventory-General Survey

Kindest regards,

José Reis

24/12/2016

Gmail - [Mind Garden] Order #10196 Complete



José Reis <jnreis71@gmail.com>

[Mind Garden] Order #10196 Complete

2 mensagens

Mind Garden <info@mindgarden.com>
 Responder a: Mind Garden <info@mindgarden.com>
 Para: Jose Reis <jnreis71@gmail.com>

24 de dezembro de 2016 às 19:03



Hi, Jose Reis

Thank you for shopping with Mind Garden!

ORDER DETAILS - PAYMENT COMPLETE

Order: [REDACTED]
Completed on: 12/24/2016 11:03:57
Payment: Credit Card

Product	Unit price	Quantity	Total price
Areas of Worklife Survey + Maslach Burnout Inventory - Transform Survey Hosting: AWS + MBI-GS -	\$1.25	203	\$253.75
		Shipping	\$0.00
		Total Tax	\$0.00
		Total	\$253.75

NEXT STEPS:

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=469ed2f1a2&view=pt&search=inbox&th=15932421f6620b17&siml=15932421f6620b17&siml=159324c3dc54701a> 1/3

24/12/2016

Gmail - [Mind Garden] Order #10196 Complete

For access to purchased products, [click here](#) or click Login at the top right corner of the Mind Garden webpage.

If you are new to Transform, use the green box. Enter your email: jnreis71@gmail.com and create a password of any length. If you have already created your user account, use the blue box. If you have forgotten your password, follow the "I forgot my password" link.

Your order contains a **Mind Garden Transform Online Survey License**.

After login, you will see Your Portfolio. Click on the Campaign name to move further into Transform. The process of setting up a survey is fairly intuitive but we have a [tutorial](#) for your use. We also have a [glossary of terms](#).

If you need help, please [contact us](#).
Thank you for your purchase!

You can follow your order with [Order Tracking](#).

José Reis <jnreis71@gmail.com>
Para: jnreis@netcabo.pt

24 de dezembro de 2016 às 19:26

jnreis@netcabo.pt

----- Forwarded message -----

From: **Mind Garden** <info@mindgarden.com>

Date: 2016-12-24 19:03 GMT+00:00

Subject: [Mind Garden] Order #10196 Complete

To: Jose Reis <jnreis71@gmail.com>



Hi, Jose Reis

Thank you for shopping with Mind Garden!

ORDER DETAILS - PAYMENT COMPLETE

Order: XXXXXXXXXX
Completed on: 12/24/2016 11:03:57
Payment: Credit Card

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=469ed2f1a2&view=pt&search=inbox&th=15932421f6620b17&siml=15932421f6620b17&siml=159324c3dc54701a> 2/3

BURNOUT, INCIVILIDADE E ABSENTISMO EM CALL CENTERS

24/12/2016

Gmail - [Mind Garden] Order #10196 Complete

Product	Unit price	Quantity	Total price
Areas of Worklife Survey + Maslach Burnout Inventory - Transform Survey Hosting: AWS + MBI-GS -	\$1.25	203	\$253.75
Shipping			\$0.00
Total Tax			\$0.00
Total			\$253.75

NEXT STEPS:

For access to purchased products, [click here](#) or click Login at the top right corner of the Mind Garden webpage.

If you are new to Transform, use the green box. Enter your email: jnreis71@gmail.com and create a password of any length. If you have already created your user account, use the blue box. If you have forgotten your password, follow the "I forgot my password" link.

Your order contains a **Mind Garden Transform Online Survey License**.

After login, you will see Your Portfolio. Click on the Campaign name to move further into Transform. The process of setting up a survey is fairly intuitive but we have a [tutorial](#) for your use. We also have a [glossary of terms](#).

If you need help, please [contact us](#).
Thank you for your purchase!

You can follow your order with [Order Tracking](#).

Anexo E

Tabela de Variáveis

Variáveis de Investigação

Variável	Descrição	Operacionalização
Exaustão E.	Componente energética do <i>burnout</i> , esgotamento dos recursos emocionais (Maslach, 1993, 1998; Schaufeli & Taris, 2005). Variável avaliada através de cinco itens (e.g., <i>Sinto-me emocionalmente desgastado(a) pelo meu trabalho</i>) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).	MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) (Maslach et al., 1996).
Cinismo	Componente motivacional do <i>burnout</i> , resposta indiferente ao trabalho em geral (Maslach, 1993, 1998; Schaufeli & Taris, 2005). Variável avaliada através de cinco itens (e.g., <i>Tornei-me mais cínico(a) sobre para que é que serve o meu trabalho</i>) (Maslach et al., 1996).	MBI-GS (Maslach et al., 1996).
Eficácia P.	Senso de eficácia ou de realização profissional (Maslach et al., 1996). Variável avaliada através de seis itens (e.g., <i>Eu lido eficazmente com os problemas que surgem no meu trabalho</i>) GS (Maslach et al., 1996).	MBI-GS (Maslach et al., 1996).
Carga de trabalho	Refere-se à quantidade de trabalho que deve ser feita num determinado espaço de tempo (Maslach & Leiter, 2011), referida no modelo <i>Demand-Control-Support</i> de stresse no trabalho (Karasek & Theorell, 1990, citados por Leiter & Maslach, 2004), e avaliada através de cinco itens (e.g., <i>Tenho tempo suficiente para fazer o que é importante no meu trabalho.</i>) (Leiter & Maslach, 2011).	AWS (Leiter & Maslach, 2011).
Controlo	Capacidade do trabalhador contribuir para as decisões sobre o seu próprio trabalho (Maslach & Leiter, 2004), variável avaliada através de quatro itens (e.g., <i>Tenho influência nas decisões que afetam o meu trabalho</i>) (Leiter & Maslach, 2011).	AWS (Areas of Worklife Survey) (Leiter & Maslach, 2011).
Recompensa	Diz respeito ao papel do reforço enquanto modelador comportamental (Maslach & Leiter, 2004), poderá ser intrínseca, social e/ou monetária (Maslach & Leiter, 2011). Variável avaliada através de quatro itens (e.g., <i>Tenho o reconhecimento dos outros pelo meu trabalho</i>) (Leiter & Maslach, 2011).	AWS (Leiter & Maslach, 2011).
Comunidade	Refere-se à qualidade do ambiente social na organização, a prosperidade dá-se quando existe apoio, cooperação e partilha de sentimentos positivos, surge um desfasamento quando existe uma desconexão com os últimos (Maslach & Leiter, 2011). Variável avaliada através de cinco itens (e.g., <i>Sou membro de um grupo de trabalho que me dá apoio</i>) (Leiter & Maslach, 2011).	AWS (Leiter & Maslach, 2011).
Justiça	Tem um significado ao nível da equidade ou da justiça social, em que medida as regras e os recursos são iguais para todos (Maslach & Leiter, 2004, 2011). Variável avaliada através de seis itens (e.g., <i>As oportunidades são decididas apenas com base no mérito</i>) (Leiter & Maslach, 2011).	AWS (Leiter & Maslach, 2011).
Incivilidade do supervisor	A incivilidade no local de trabalho define-se como um comportamento desviante, de baixa intensidade e intencionalmente ambíguo face à violação das normas de respeito mútuo (Andersson & Pearson, 1999), pode eventualmente não haver uma clara intenção de prejudicar o alvo (Penney & Spector, 2005). Avalia-se nesta variável, através de cinco itens (e.g., <i>Ignoraram-no(a) a incivilidade perpetrada pelo supervisor</i>) (Leiter & Day, 2013).	SIS (Straightforward Incivility Scale) (Leiter & Day, 2013).

Tabela 1 (Continuação)

Variável	Descrição	Operacionalização
Incivildade dos colegas de trabalho	Avalia-se nesta variável, através de cinco itens (e.g., <i>excluíram-no(a)</i>) a incivildade perpetrada pelos colegas de trabalho (Leiter & Day, 2013).	SIS (Leiter & Day, 2013).
Incivildade dos subordinados	Avalia-se nesta variável, através de cinco itens (e.g., <i>excluíram-no(a)</i>) a incivildade perpetrada pelos subordinados (Leiter & Day, 2013), aplicável apenas a cargos de Supervisor, ACM (<i>Assistant Call Center Manager</i>) e de <i>Manager</i> .	SIS (Leiter & Day, 2013).
Incivildade dos clientes	Avalia-se nesta variável, através de cinco itens (e.g., <i>Comportaram-se rudemente consigo</i> [<i>percebido através do tom ou do volume da voz</i>]) a incivildade perpetrada pelo cliente final (Leiter & Day, 2013). Dado o contexto do trabalho, salienta-se uma alteração referida no exemplo anterior ao que consta originalmente (e.g., <i>Comportaram-se rudemente consigo</i> [e.g., <i>gestos, expressões faciais, etc</i>]).	SIS (Leiter & Day, 2013).
Incivildade instigada	Avalia-se nesta variável, através de cinco itens (e.g., <i>Comportou-se sem consideração por alguém</i>) a incivildade instigada pelo respondente (Leiter & Day, 2013).	SIS (Leiter & Day, 2013).
Autoeficácia	A autoeficácia é entendida enquanto sentimento de competência pessoal para enfrentar situações adversas (Schwarzer & Hallum, 2008) e envolve um estado ou traço motivacional (Gardner & Pierce, 1998). Esta variável é avaliada através de 10 itens (e.g., <i>Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero</i>) (Schwarzer & Jerusalem, 1995).	GSE (<i>General Self-Efficacy Scale</i>) (Schwarzer & Jerusalem, 1995).
Absentismo por motivos de saúde.	O absentismo viola uma obrigação social para estar num determinado lugar num determinado momento, tradicionalmente foi visto como um indicador de baixo desempenho pessoal que ao mesmo tempo infringe o contrato implícito entre empregador e empregado, entendido, entre outros, como um indicador de adaptação médica ao trabalho (Johns, 2007).	Variável de razão, medida através do número de ausências no último ano, justificadas ou não, excluem-se férias pontes ou folgas.
Absentismo por motivos Psicológicos	O absentismo é igualmente um indicador de adaptação psicológica (Johns, 2007). Neste contexto, a ausência ocorre por motivos psicológicos, atribuídos exclusivamente ao contexto de trabalho.	Variável de razão
Absentismo atribuído ao ambiente social	O absentismo é também um indicador de adaptação social (Johns, 2007). Neste contexto, a ausência ocorre devido ao ambiente social, atribuído exclusivamente ao contexto de trabalho.	Variável de razão
Absentismo por inadaptção	O absentismo é igualmente um indicador de adaptação ao trabalho propriamente dito (Johns, 2007). Neste contexto, a ausência ocorre devido à inadaptção ao trabalho propriamente dito.	Variável de razão

Tabela 1 (Continuação)

Variável	Descrição	Operacionalização
Absentismo por motivos Alheios	Esta forma de absentismo exclui a inclusão qualquer motivo anterior e visa aferir uma atribuição externa ao absentismo.	Variável de razão
Absentismo de curta e de longa duração	Presente nas seis variáveis anteriores, considera-se de longa duração o absentismo continuado por, pelo menos, duas semanas consecutivas.	Variável qualitativa e dicotômica (Sim/Não)
Relação entre esforço e salário	Pretende-se saber se o salário é justo face ao esforço investido nas tarefas.	Variável qualitativa e dicotômica (Sim/Não)
Relação entre a eficácia e o salário.	Pretende-se saber se o salário corresponde à eficácia do trabalhador.	Variável qualitativa e dicotômica (Sim/Não)
Vínculo de ligação à organização	Distinguem-se nesta variável o trabalho temporário, subcontratação, contrato a termo incerto, contrato a termo certo e a efetividade.	Variável nominal
Percentagem do dia de trabalho em que se está ao telefone	Tal como o nome indica, esta variável permite aferir a percentagem do dia de trabalho em que se está ao telefone.	Variável ordinal
Trabalho por turnos	Pretende-se aferir se a pessoa trabalha por turnos, ou seja, a estabilidade ou não do expediente.	Variável qualitativa e dicotômica (Sim/Não)
Carga Horária	Distingue-se nesta variável o número de horas de trabalho que pode ir de uma a mais de oito por dia.	Variável ordinal
Tempo de pausas no trabalho	Não incluem o período de refeição, pretende-se averiguar em minutos o tempo total em que o trabalhador interrompe o seu trabalho por dia.	Variável contínua
Autonomia no tempo de Pausas no trabalho	Pretende-se aferir se é, ou não, o trabalhador que determina a quantidade de tempo em que interrompe o seu trabalho.	Variável qualitativa e dicotômica (Sim/Não)
Autonomia na altura do dia em que são feitas as pausas	Pretende-se saber se é, ou não, o trabalhador que determina o momento em que interrompe o seu trabalho.	Variável qualitativa e dicotômica (Sim/Não)
Cargo desempenhado	Distinguem-se nesta variável o cargo de Operador de call center/ CSR, Supervisor, ACM (<i>Assistant Call Center Manager</i>) e de <i>Manager</i> .	Variável nominal

Tabela 1 (Continuação)

Variável	Descrição	Operacionalização
Funções desempenhadas	Distinguem-se nesta variável as funções de apoio ao cliente (informações, dúvidas), Apoio técnico (resolução de problemas técnicos), Atividades de <i>BackOffice</i> , Telemarketing / Vendas (<i>Outbound</i>), <i>Cross selling</i> e <i>upselling</i> / Vendas (<i>inbound</i>), Banca telefónica / Operações de ativos Inquéritos de satisfação, Atividades transacionais, Gestão de pedidos, registo de produtos e serviços, Gestão de baixas / cancelamento de serviços, Recuperação de clientes, ou outras funções. Como poderá surgir mais de uma função, será apenas considerada a principal, ou a que o trabalhador despende mais tempo, neste sentido, a quando da realização do inquérito o participante é questionado face a este particular.	Variável nominal
Sectores de atividade	Distinguem-se nesta variável os sectores de atividade de Prestação de Serviços Especializados/ <i>Contact Center</i> , Telecomunicações, <i>Utilities</i> (água, gás, eletricidade), Bancos e outras instituições financeiras, Seguradoras, Correios e distribuição expresso, Assistência em viagem, Turismo / Hotelaria e afins, Comércio (Retalho e distribuição), Tecnologia / Informática, Saúde (Pública ou Privada), ou outros.	Variável nominal
Número de funções desempenhadas no último ano	Pretende-se nesta variável aferir a variedade de funções, que foram desempenhadas no último ano.	Variável contínua
Número de funções desempenhadas no último mês	Pretende-se nesta variável aferir a variedade de funções, que foram desempenhadas no último mês.	Variável contínua
Número de sectores de atividade em que trabalhou no último ano.	Pretende-se nesta variável aferir a variedade de sectores de atividade em que o trabalhador participou no último ano.	Variável contínua
Número de equipas em que se participou.	Esta variável visa aferir o grau de mobilidade do trabalhador através do número de equipas em que participou no último ano.	Variável contínua
Dimensão da equipa.	Esta variável visa aferir o número de pessoas a trabalhar na equipa à qual o respondente pertence, podendo este optar por uma equipa inferior a cinco, entre cinco e nove, dez e catorze, quinze e vinte e quatro, por último, igual ou superior a 25.	Variável quantitativa ordinal
Número de supervisores.	Pretende-se saber qual o número de supervisores com os quais o trabalhador desempenhou a sua profissão no último ano.	Variável contínua
Controlo das chamadas	Pretende-se saber se o trabalhador controla o ritmo e a frequência das chamadas que faz ou recebe.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Atual cliente do produto ou serviço com que trabalha	Pretende-se saber se atualmente o trabalhador é cliente do produto ou serviço com que trabalha.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)

Tabela 1 (Continuação)

Variável	Descrição	Operacionalização
Foi cliente do produto ou serviço com que trabalha	De cariz retrospectivo, pretende-se saber se o trabalhador já foi cliente do produto ou serviço com que trabalha.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Futuro cliente do produto ou serviço com que trabalha	De cariz prospetivo, pretende-se saber se o trabalhador deseja vir a ser cliente do produto ou serviço com que trabalha.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Monitorização, por meios informáticos, transmitida num sentido positivo	Esta variável visa aferir um possível efeito positivo e frequente da monitorização da supervisão com base em dados obtidos informaticamente, tais como a duração das chamadas ou das pausas, a classificação do desempenho do trabalhador por parte do cliente, entre outros.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Monitorização, por meios informáticos, transmitida num sentido negativo.	Esta variável visa aferir um possível efeito negativo e frequente da monitorização da supervisão com base em dados obtidos informaticamente referidos na variável anterior.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Monitorização, por meios informáticos, transmitida tanto num sentido positivo como negativo.	Esta variável visa aferir um possível efeito tanto positivo como negativo da monitorização da supervisão com base em dados obtidos informaticamente referidos anteriormente.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Número de sectores de atividade em que trabalhou no último mês.	Pretende-se, nesta variável, saber a variedade de sectores de atividade em que o trabalhador participou no último mês.	Variável contínua
Efeitos práticos em melhorias de desempenho da monitorização, por meios informáticos	Esta variável visa aferir possíveis melhorias de desempenho do trabalhador, advindas exclusivamente da monitorização da supervisão tendo por base os dados obtidos informaticamente referidos anteriormente.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Monitorização, das chamadas, transmitida num sentido positivo	Esta variável visa aferir um possível efeito positivo e frequente da monitorização da supervisão com base na audição das chamadas, em tempo-real, efetuadas pelo respondente.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Monitorização, das chamadas, transmitida num sentido negativo	Esta variável visa aferir um possível efeito negativo e frequente da monitorização da supervisão com base na audição das chamadas, em tempo-real, efetuadas pelo respondente.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)

Tabela 1 (Continuação)

Variável	Descrição	Operacionalização
Monitorização, das chamadas, transmitida tanto num sentido positivo como negativo.	Esta variável visa aferir um possível efeito tanto positivo como negativo da monitorização da supervisão, com base na audição das chamadas, em tempo-real, efetuadas pelo respondente.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Efeitos práticos em melhorias de desempenho da monitorização das chamadas	Esta variável visa aferir possíveis melhorias de desempenho do trabalhador, advindas exclusivamente da monitorização da supervisão tendo por base a audição das chamadas, em tempo-real, efetuadas pelo respondente.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Contexto do Serviço	Esta variável visa aferir se o contexto do serviço decorre em regime de <i>outsourcing</i> , <i>in-house</i> ou em nenhum dos anteriores. O termo <i>outsourcing</i> pode ser definido de diferentes formas (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2006) neste trabalho refere-se exclusivamente a uma externalização do contexto do trabalho, com o produto ou o serviço, face à sua origem espaço-organizacional. Já o termo <i>in-house</i> é usado neste trabalho exclusivamente para referir a internalização do contexto do trabalho, com o produto ou o serviço, face à sua origem espaço-organizacional.	Variável nominal
Condições ambientais sonoras	Esta variável refere-se ao facto do respondente se incomodar, ou não, com o ruído proveniente de fontes próximas (e.g., colegas que falam alto).	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Condições materiais referentes à cadeira.	Esta variável visa aferir se o respondente se sente, ou não, confortável com a cadeira de que dispõe para realizar o seu trabalho.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Condições materiais referentes ao headset.	Esta variável visa aferir se o respondente se sente, ou não, confortável com o <i>headset</i> de que dispõe para realizar o seu trabalho. O <i>Headset</i> permite exclusivamente ouvir ou falar ao telefone.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Oportunidades para frequentar eventos promovidos pela organização	Esta variável refere-se ao facto do respondente ter oportunidades, ou não, de frequentar eventos externos promovidos exclusivamente pela organização.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Frequência de eventos externos promovidos pela organização	Esta variável refere-se ao facto do respondente frequentar, ou não, eventos externos promovidos exclusivamente pela organização.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)

Tabela 1 (Continuação)

Variável	Descrição	Operacionalização
Encontro com colegas dentro do contexto de trabalho.	Esta variável visa aferir se o respondente encontra-se, ou não, com colegas dentro do contexto organizacional.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Encontro com colegas fora do contexto de trabalho.	Esta variável visa aferir se o respondente encontra-se, ou não, com colegas fora do contexto de trabalho e exclusivamente por iniciativa não organizacional.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Ligação aos colegas através de meios informáticos.	Esta variável refere-se à ligação, ou não, do respondente aos colegas exclusivamente através de meios informáticos como as redes sociais, correio eletrónico, entre outros.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Oportunidades de formação	Esta variável visa aferir se a organização fornece, ou não, ao respondente, oportunidades de formação.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Aproveitamento de oportunidades de formação	Esta variável visa aferir se o respondente, aproveita ou não, as oportunidades de formação exclusivamente concedidas pela organização onde trabalha.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Prémios de Desempenho	Esta variável permite aferir fatores transacionais, ou não, que possam decorrer a partir do contexto de trabalho do respondente. Na presença da possibilidade de receber prémios de desempenho, pretende-se saber se o respondente já os recebeu ou não, ainda que possa também não existir essa possibilidade.	Variável nominal
Tempo de profissão	Esta variável refere-se ao número de anos e meses que o respondente trabalha na sua profissão.	Variável contínua
Género	Distinguem-se nesta variável os géneros feminino e masculino.	Variável categorial
Estado civil	Dentro desta variável são distinguidos os estados civis de solteiro, casado(a), divorciado(a) / deparado(a), viúvo(a) ou outro.	Variável nominal
Habilitações literárias	Distinguem-se nesta variável habilitações literárias tais como o primeiro ciclo, segundo ciclo, ensino secundário, bacharelato, licenciatura, mestrado ou doutoramento.	Variável ordinal
Estudante	Pretende-se aferir se o respondente estuda atualmente.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Tem outro trabalho.	Pretende-se aferir se o respondente tem um outro trabalho.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Tem outra profissão	Pretende-se aferir se o respondente tem outra profissão.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Pretende trabalhar noutra profissão	Pretende-se aferir se o respondente tenciona vir a trabalhar noutra profissão	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)
Sistema de audição ou de gravação de chamadas	Pretende-se saber se existe, na organização, um sistema de gravação ou de audição de chamadas.	Variável qualitativa e dicotómica (s/n)

Anexo F

Tabelas das Variáveis de Controlo

Tabela 1 do anexo F

Variáveis Dicotómicas

Perguntas	Respostas		Omissos		Sim		Não	
	%	<i>f(n)</i>	%	<i>f(n)</i>	%	<i>f(n)</i>	%	<i>f(n)</i>
Tem autonomia sobre o tempo das pausas que faz ao longo do dia de trabalho?	100	203	0	0	47.8	91	52.2	112
Tem autonomia acerca da altura do dia em que as faz?	100	203	0	0	61.6	125	38.4	78
Por vezes, incomoda-se com fontes de ruído próximas (e.g., colegas que falam alto)?	100	203	0	0	83.7	170	16.3	33
Tem oportunidade de frequentar eventos externos ao contexto de trabalho, promovidos pela organização?	100	203	0	0	55.2	112	44.8	91
Frequenta-os regularmente?	100	203	0	0	18.2	37	81.8	166
Tem oportunidades, promovidas pela organização, para ascender a um outro cargo?	99.5	202	0.5	1	41.1	83	58.9	119
Candidata-se regularmente?	100	203	0	0	20.2	41	79.8	162
Tem oportunidades de formação?	100	203	0	0	56.7	115	43.3	88
Aproveita-as regularmente?	100	203	0	0	49.3	100	50.7	103
Liga-se aos seus colegas através de redes sociais (Facebook, e-mail, etc)?	100	203	0	0	69.5	141	30.5	62
Por iniciativa não organizacional, encontra-se regularmente com colegas fora do contexto de trabalho?	99	201	1	2	48.3	97	51.7	104
Sempre que possível, encontra-se regularmente com colegas dentro do contexto de trabalho?	99.5	202	0.5	1	69.8	141	30.2	61
Sente-se limitado(a) face ao material informático de que dispõe?	100	203	0	0	47.3	96	52.7	107
Grande parte do seu contacto telefónico depende do script?	99.5	202	0.5	1	33.7	68	66.3	134
O material de trabalho é confortável (Cadeira)?	100	203	0	0	59.6	121	40.4	82
O material de trabalho é confortável (Headset)?	99.5	202	0.5	1	53	107	47	95
A sua organização recorre a um sistema de gravação ou de audição de chamadas?	97	197	3	6	94.4	186	5.6	11

Tabela 2 (Cont.)

Perguntas	Respostas		Omissos		Sim		Não	
	%	<i>f</i> (n)	%	<i>f</i> (n)	%	<i>f</i> (n)	%	<i>f</i> (n)
É cliente do(s) produto(s) ou dos serviço(s) com que trabalha?	99	201	1	2	41.8	84	58.2	117
Já foi cliente do(s) produto(s) ou dos serviço(s) com que trabalha?	97	197	3	6	44.2	87	55.8	110
Se não, pretende vir a ser cliente do(s) produto(s) ou dos serviço(s) com que trabalha?	93.1	189	6.9	14	52.9	100	47.1	89
Controla o ritmo ou a frequência das chamadas?	99.5	202	0.5	1	37.1	75	62.9	127
Considera-se justamente renumerado(a) face à sua eficácia?	100	203	0	0	12.8	26	87.2	177
Dado o seu esforço considera-se bem renumerado(a)?	98.5	200	1.5	3	10.5	21	89.5	179
Frequentemente a monitorização (e.g., informática) é lhe transmitida num sentido positivo?	79.3	161	20.7	42	60.2	97	39.8	64
Frequentemente a monitorização (e.g., informática) é lhe transmitida num sentido negativo?	79.3	161	20.7	42	37.9	61	62.1	100
A monitorização (e.g., informática) tanto pode ser transmitida num sentido positivo como negativo?	80.3	163	19.7	40	77.3	126	22.7	37
A monitorização (e.g., informática) tem efeitos práticos em melhorias ao nível do seu desempenho?	79.8	162	20.2	41	68.5	111	31.5	51
Frequentemente a monitorização (e.g., <i>side by side</i>) é lhe transmitida num sentido positivo?	77.8	158	22.2	45	61.4	97	38.6	61
Frequentemente a monitorização monitorização (e.g., <i>side by side</i>) é lhe transmitida num sentido negativo?	78.3	159	21.7	44	33.3	53	66.7	106
A monitorização (e.g., <i>side by side</i>) tanto pode ser transmitida num sentido positivo como negativo?	78.8	160	21.2	43	78.1	125	21.9	35
A monitorização (e.g., <i>side by side</i>) tem efeitos práticos em melhorias ao nível do seu desempenho?	78.8	160	21.2	43	68.8	110	31.2	50

Nota. % = Percentagem; *f* = Frequência; *side by side* – Monitorização feita pela supervisão que envolve a audição de chamadas em tempo-real.

Tabela 2 do Anexo F

Estatística Descritiva das Variáveis de Controlo

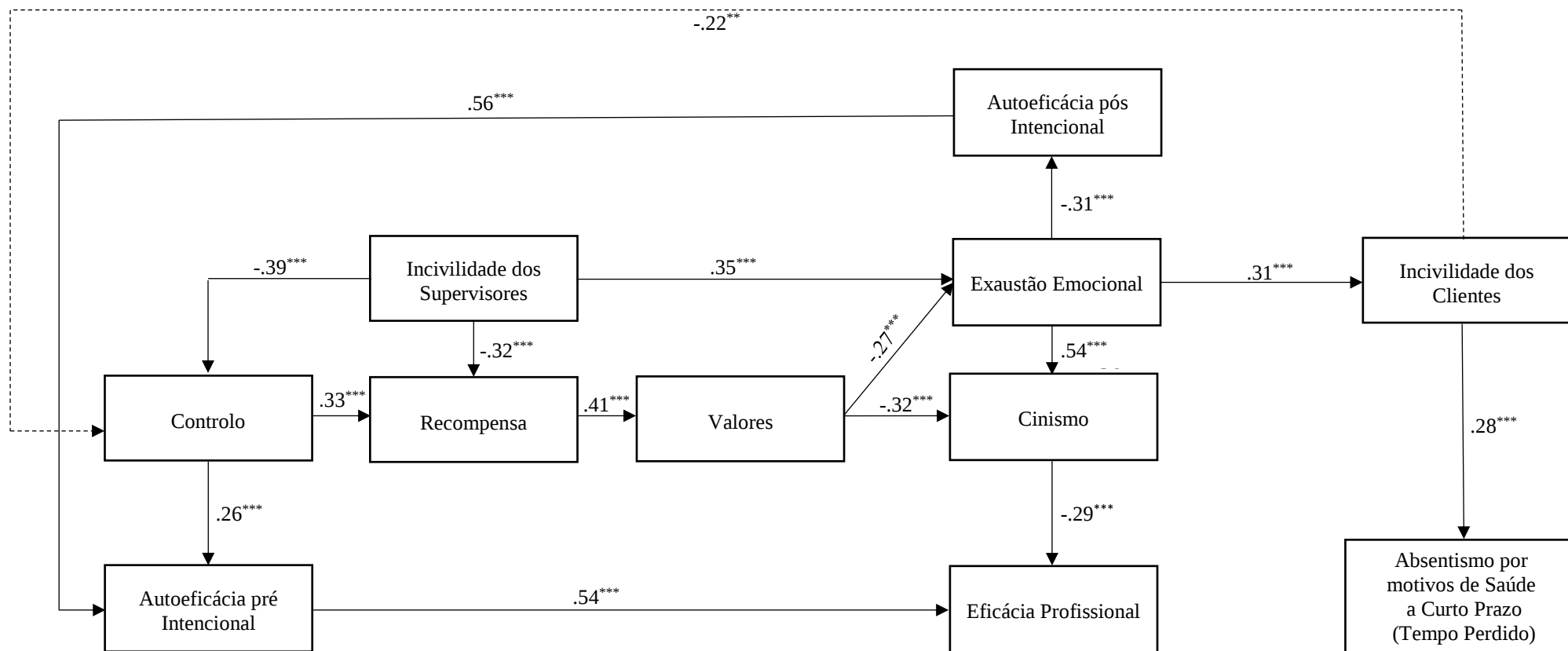
Perguntas	<i>f</i> (n)	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Mdn</i>	Min.	Máx.	<i>Outliers</i>	Omissos
Em média, quanto tempo por dia interrompe o seu trabalho (i.e, minutos)?	198	22.77	15.09	20	0	100	1	4
Qual o número de funções atuais?	200	2.19	2.31	1	1	22	1	2
Qual o número de funções desempenhadas no último mês?	164	2.05	2.01	1	1	15	2	37
Qual o número de funções desempenhadas no último ano?	175	2.54	2.35	2	1	15	2	26
Qual o número de setores de atividade em que trabalha atualmente?	196	1.31	0.66	1	1	5	0	7
Qual o número de setores de atividade em que trabalhou no último mês?	165	1.32	0.62	1	1	4	0	38
Qual o número de setores de atividade em que trabalhou no último ano?	182	1.70	1.13	1	1	6	0	21
Qual o número de equipas em que participou no último ano?	191	2.46	2.83	2	0	22	0	12
Qual o número de supervisores que teve no último ano?	192	2.67	2.07	2	0	10	0	11

Nota. Min. = Mínimo; Máx. = Máximo; *Mdn* = Mediana; *DP* = Desvio Padrão; *M* = Média; *f* = Número de participantes.

Anexo G

Análise aos vários grupos

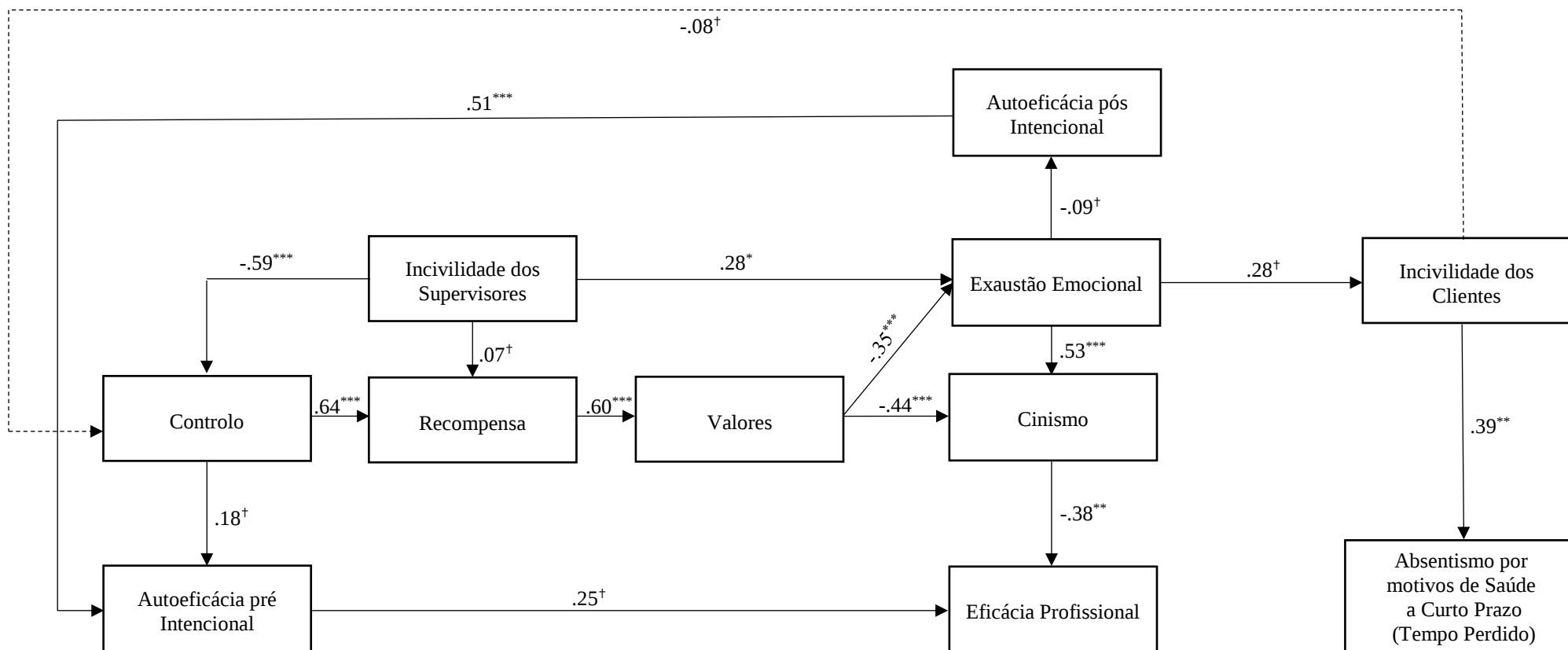
G1 / CSR



G1 / CSR - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

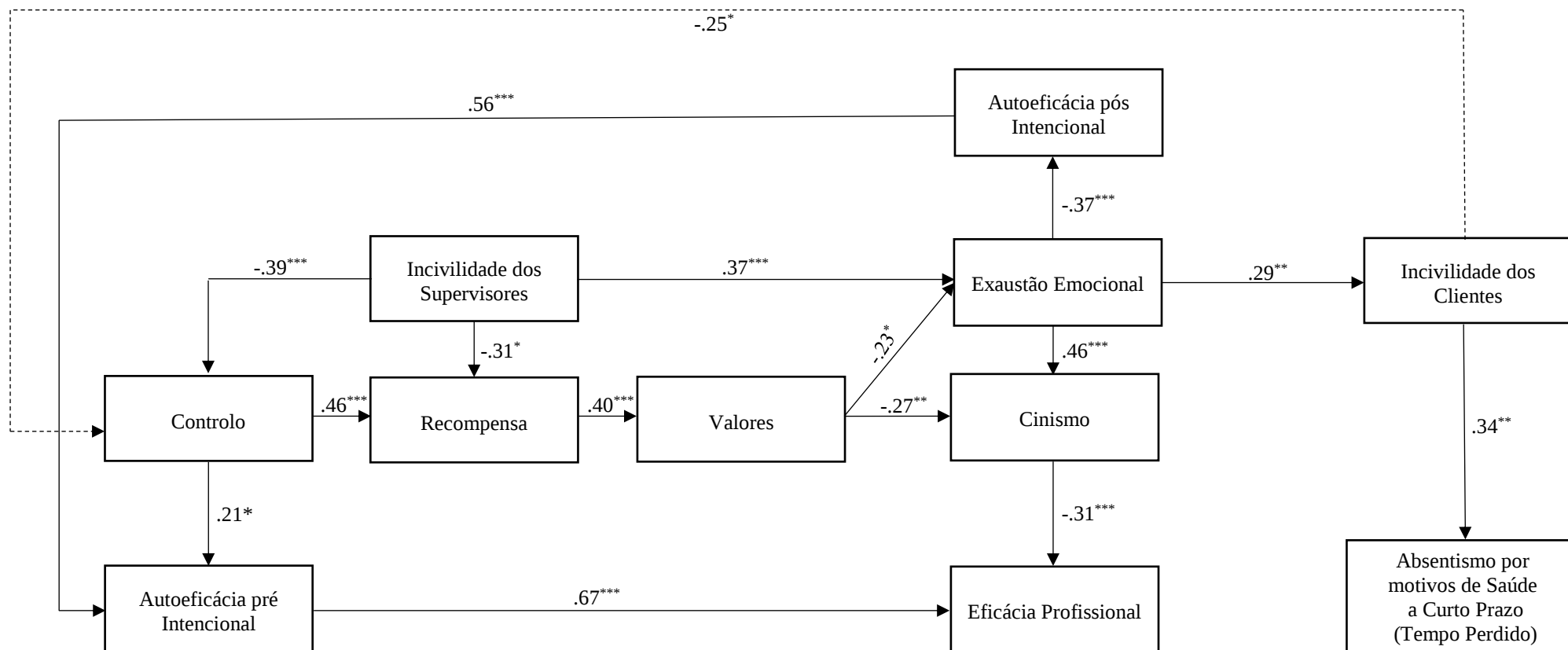
G2 / Contrato a Termo Incerto



G2 / Contrato a termo incerto - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

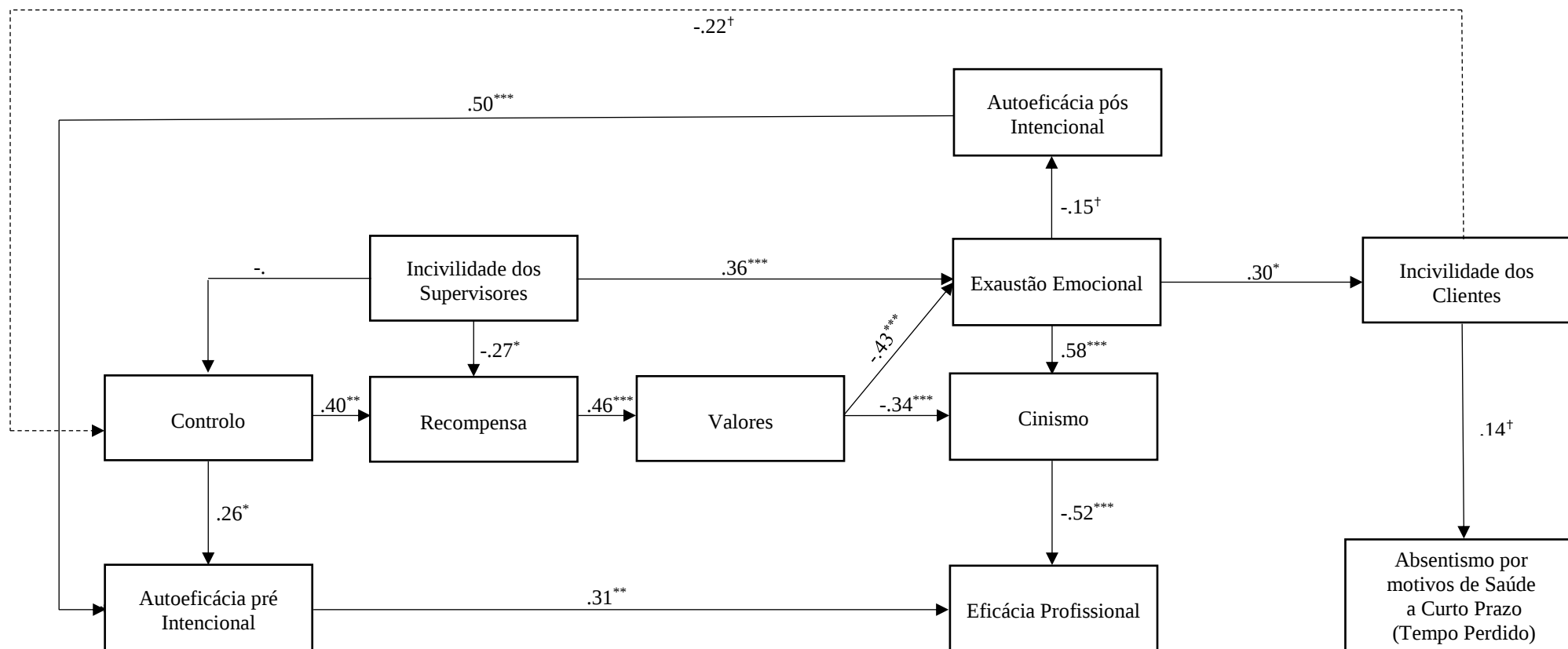
G3 / Outbound



G3 / Outbound - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

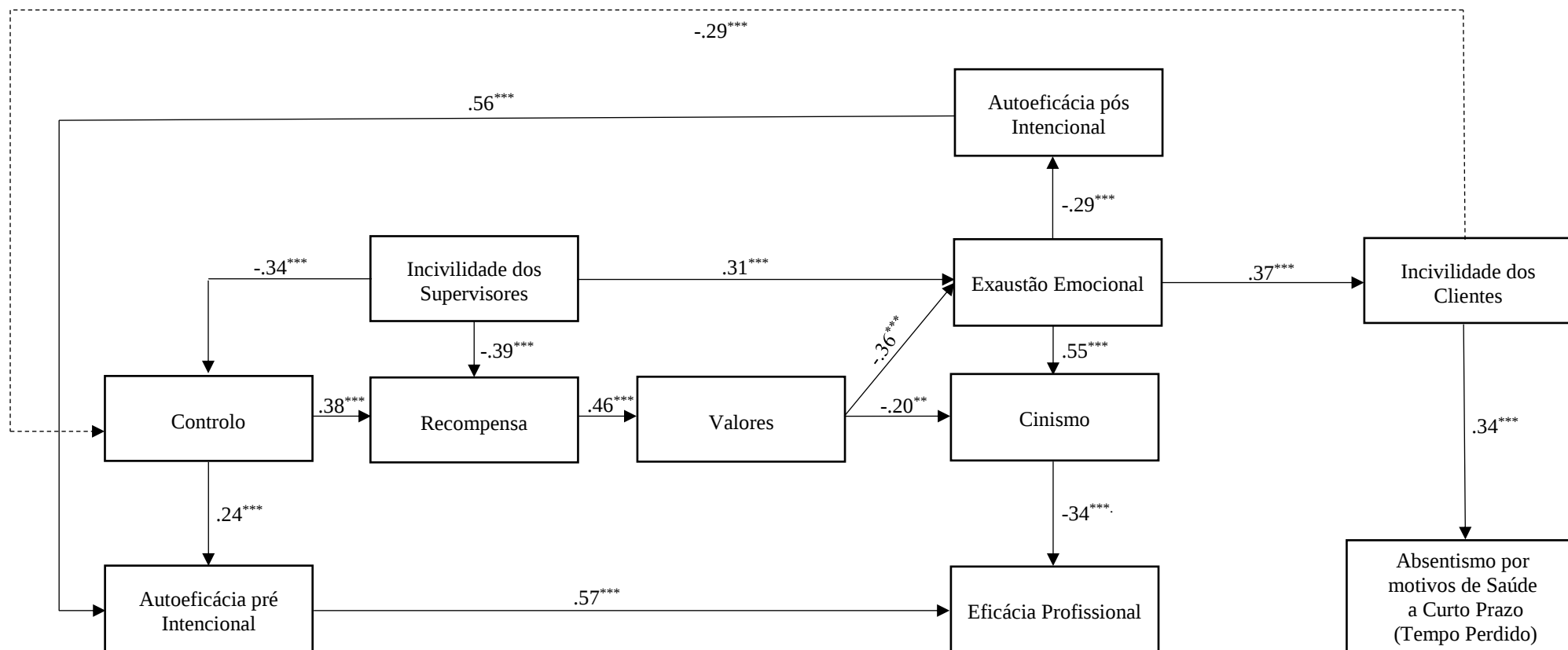
G4 / Inbound



G4 / Inbound - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

[†] $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

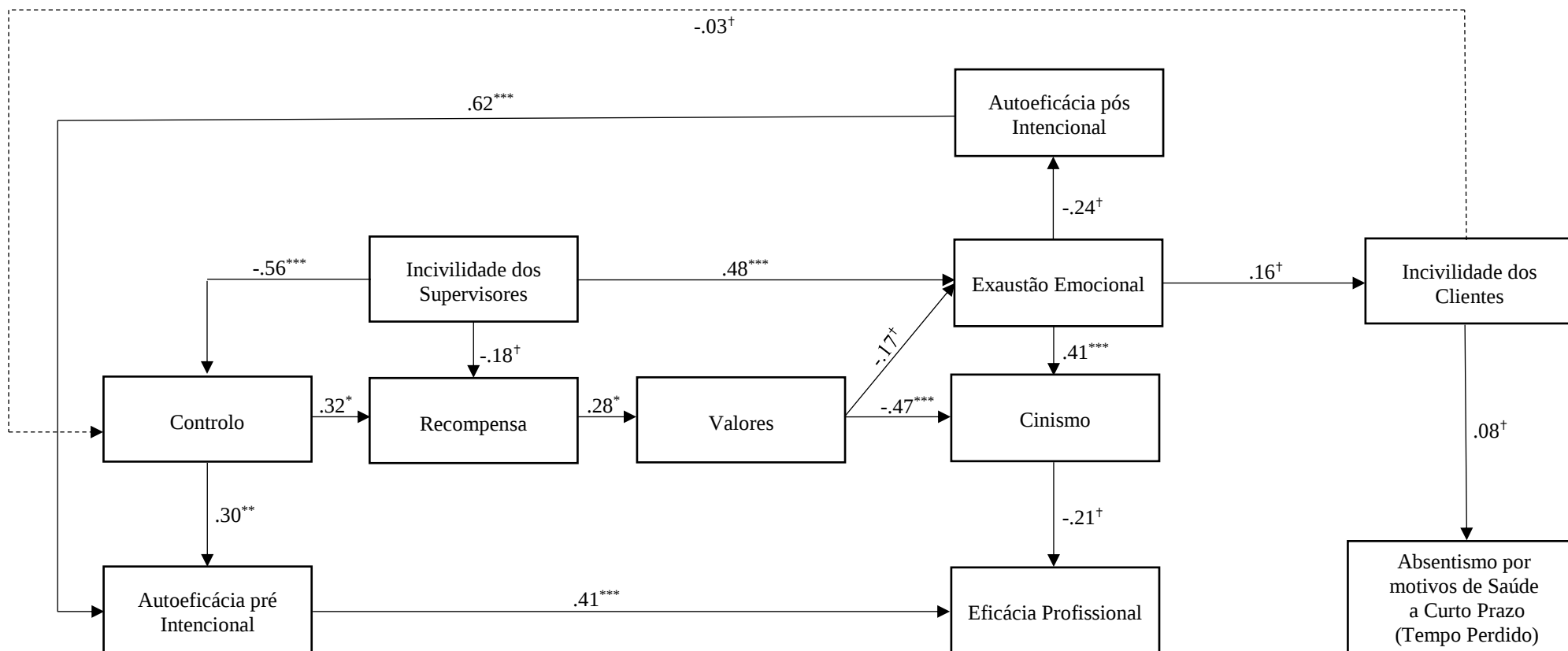
G5 / Outsourcing



G5 / Outsourcing - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

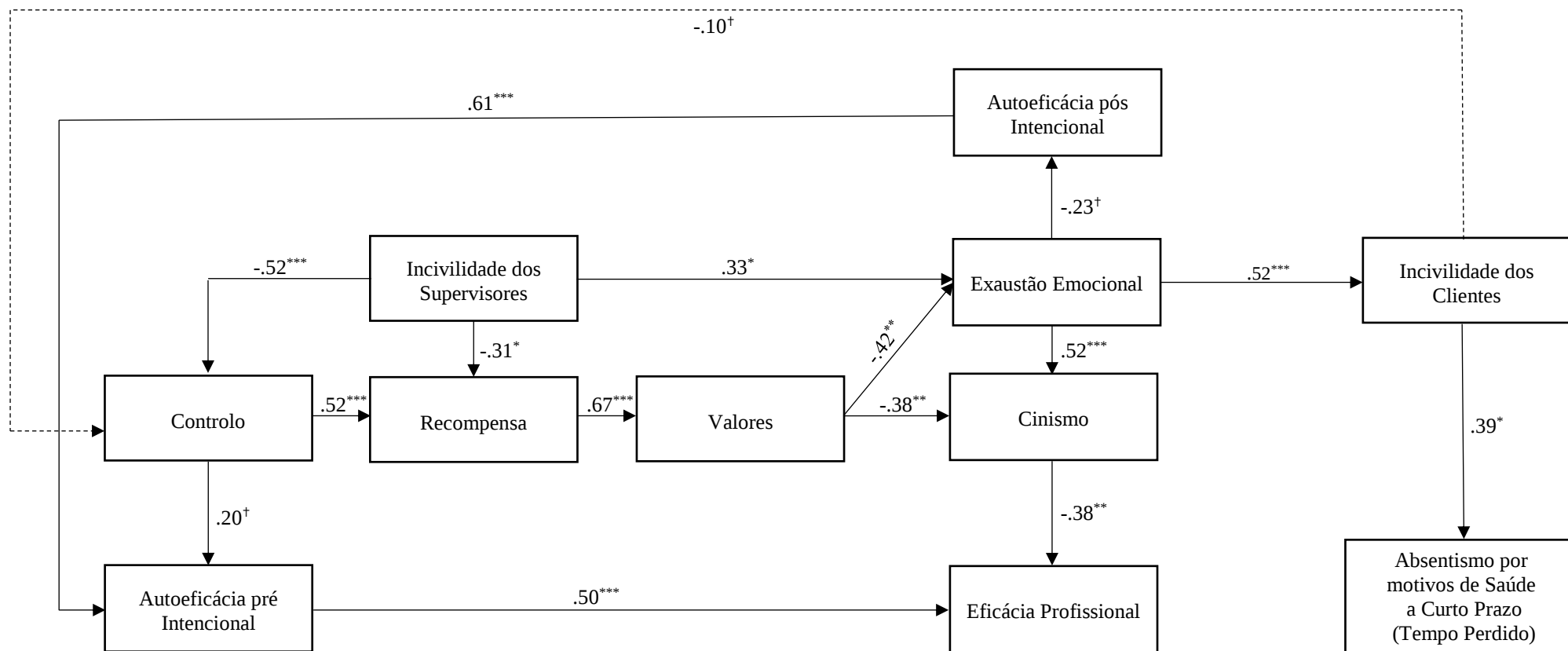
G6 / In-house



G6 / In-house - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

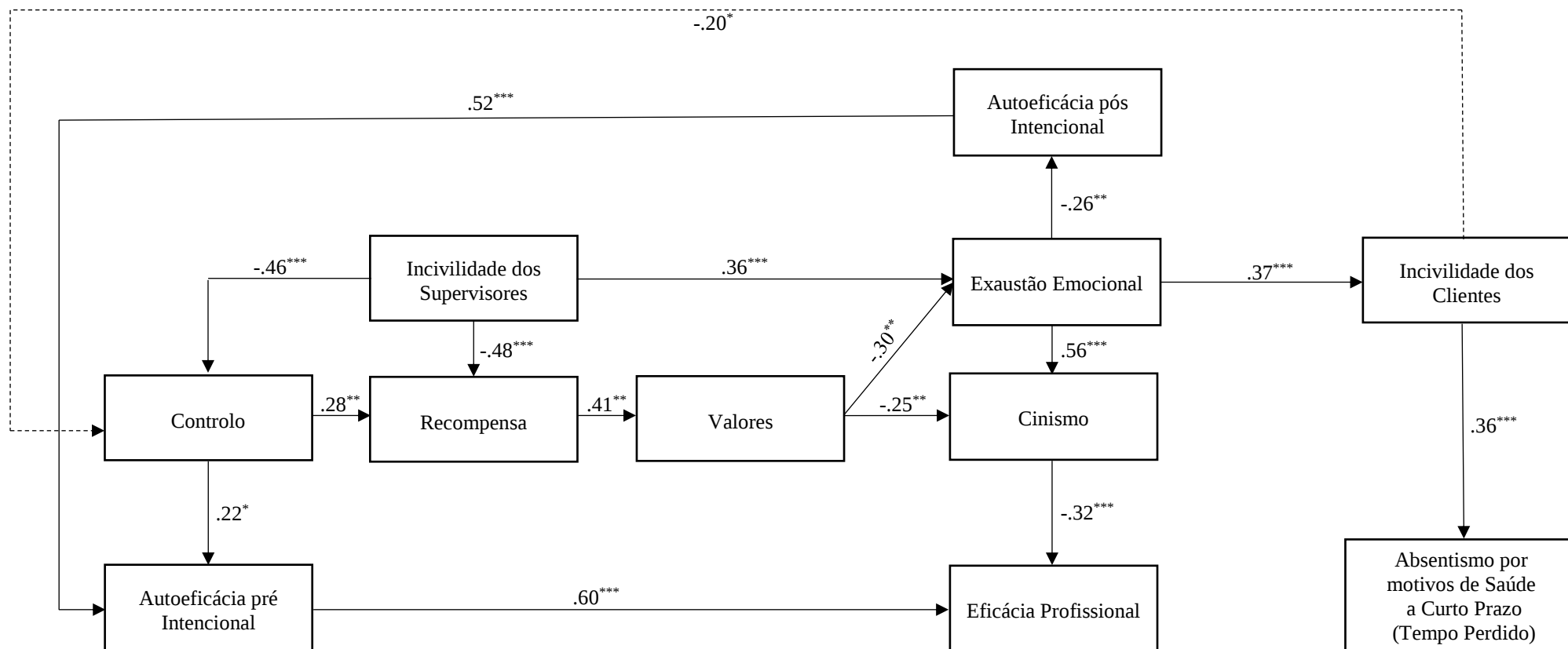
G7 / Tempo ao Telefone > 94%



G7 / Tempo ao Telefone > 94% - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

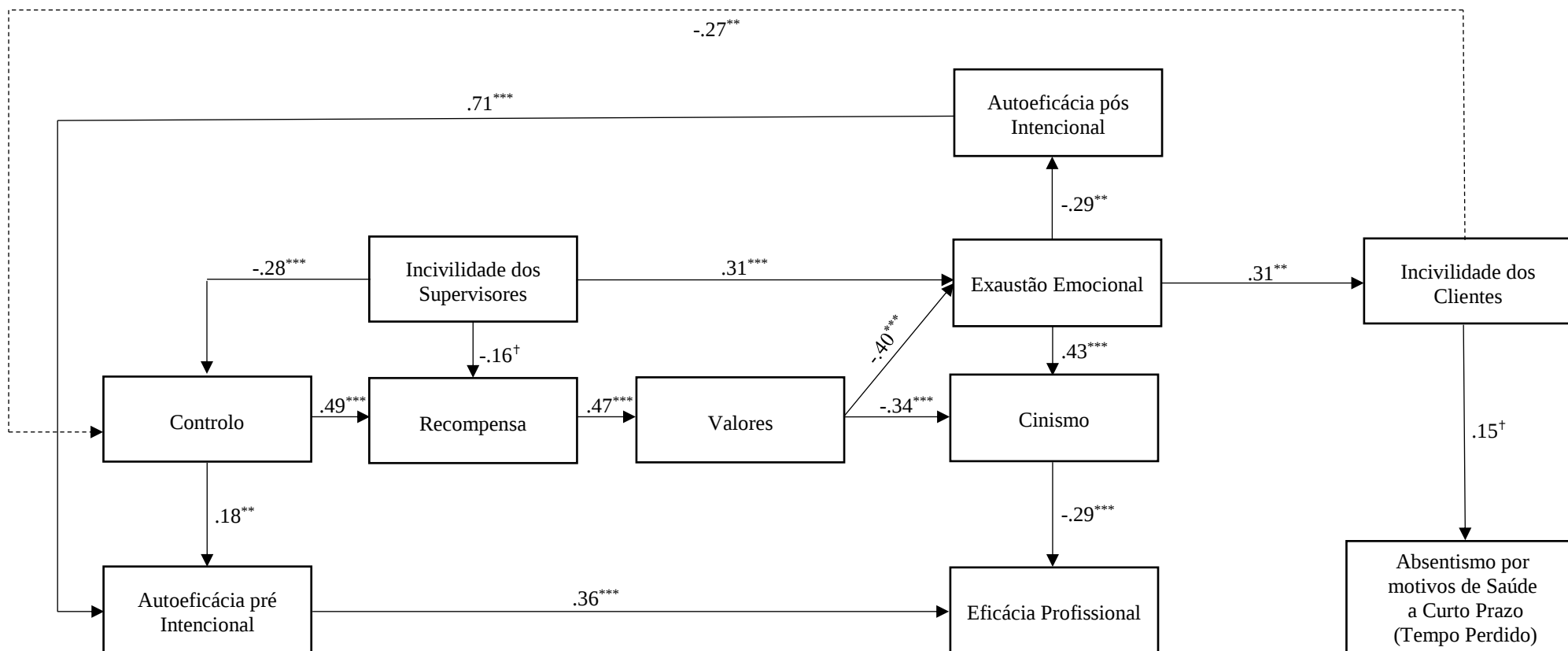
G8 / Tempo de Profissão < Três Anos



G8 / Tempo de Profissão < Três Anos - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

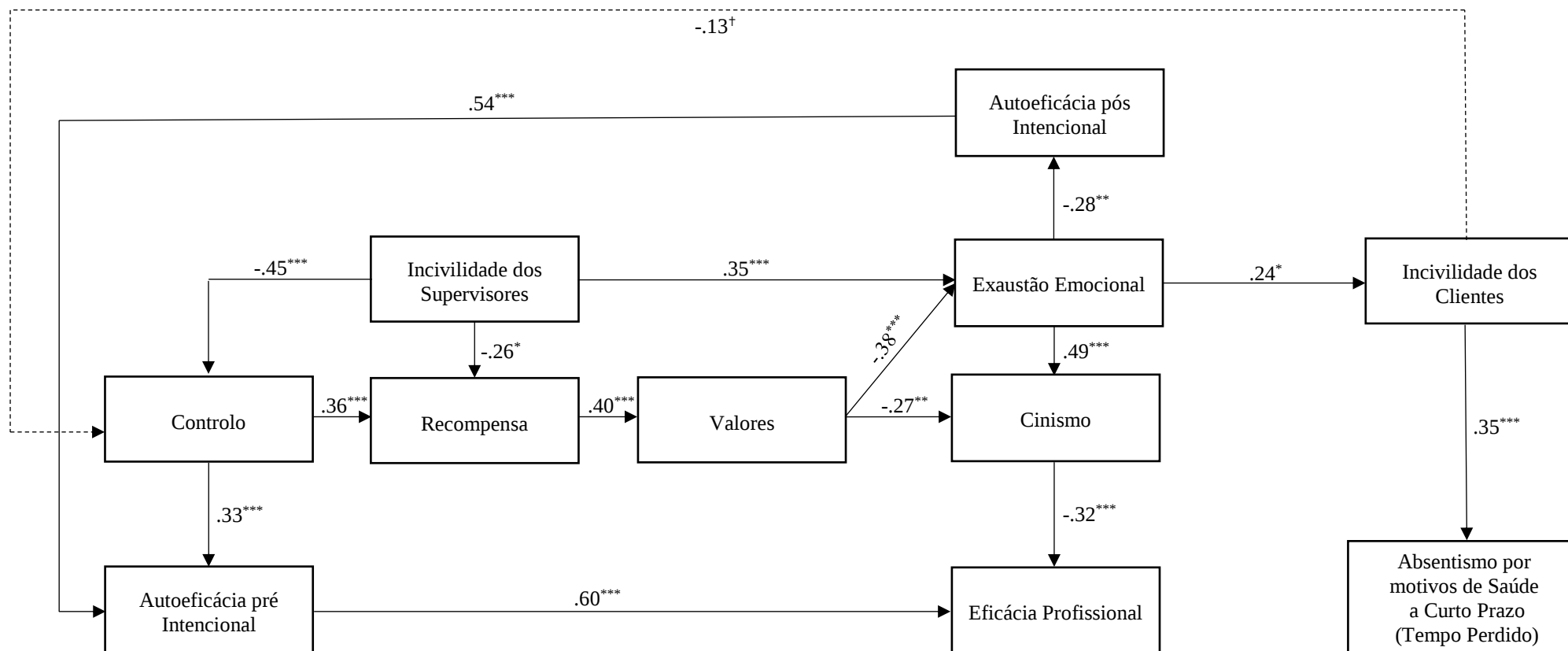
G9 / Tempo de Profissão > Três Anos



G9 / Tempo de Profissão > Três Anos - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

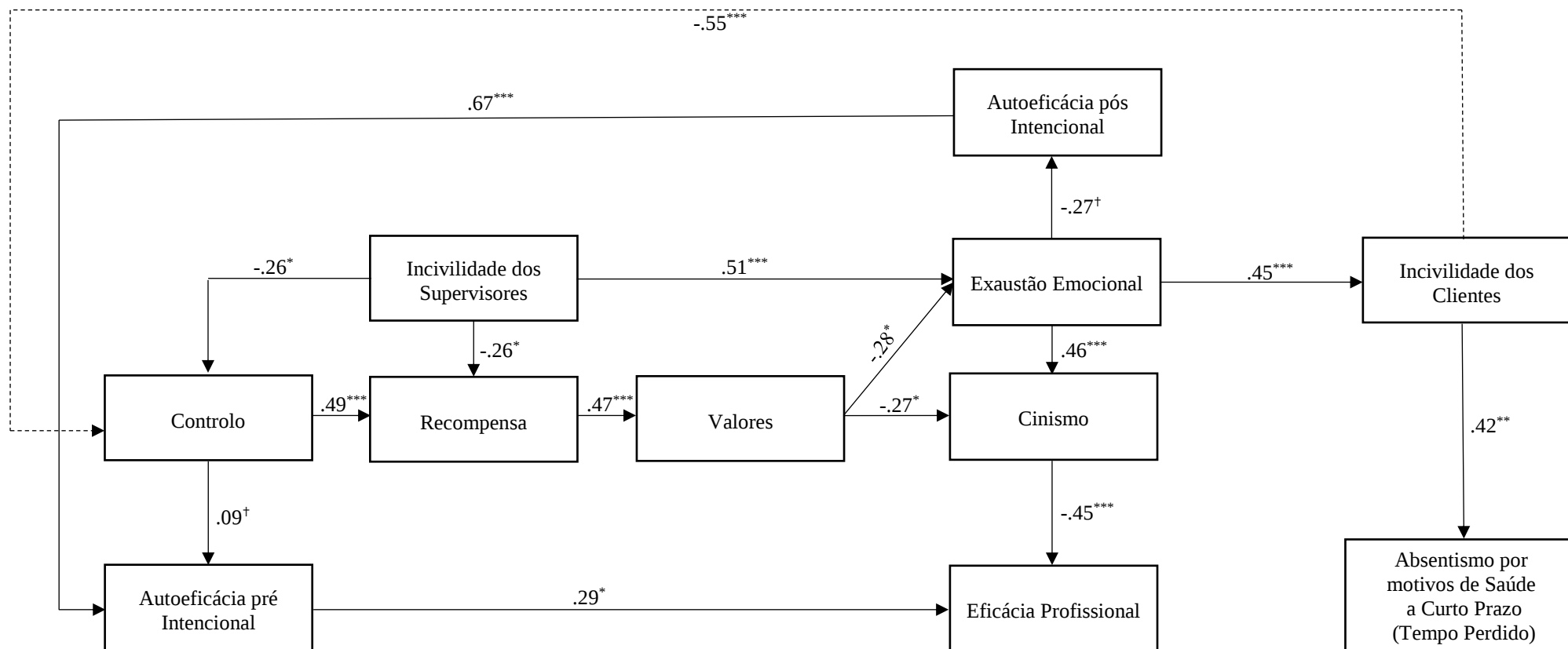
G10 / Participação Numa Equipa no Último Ano



G10 / Participação numa equipa no último ano - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

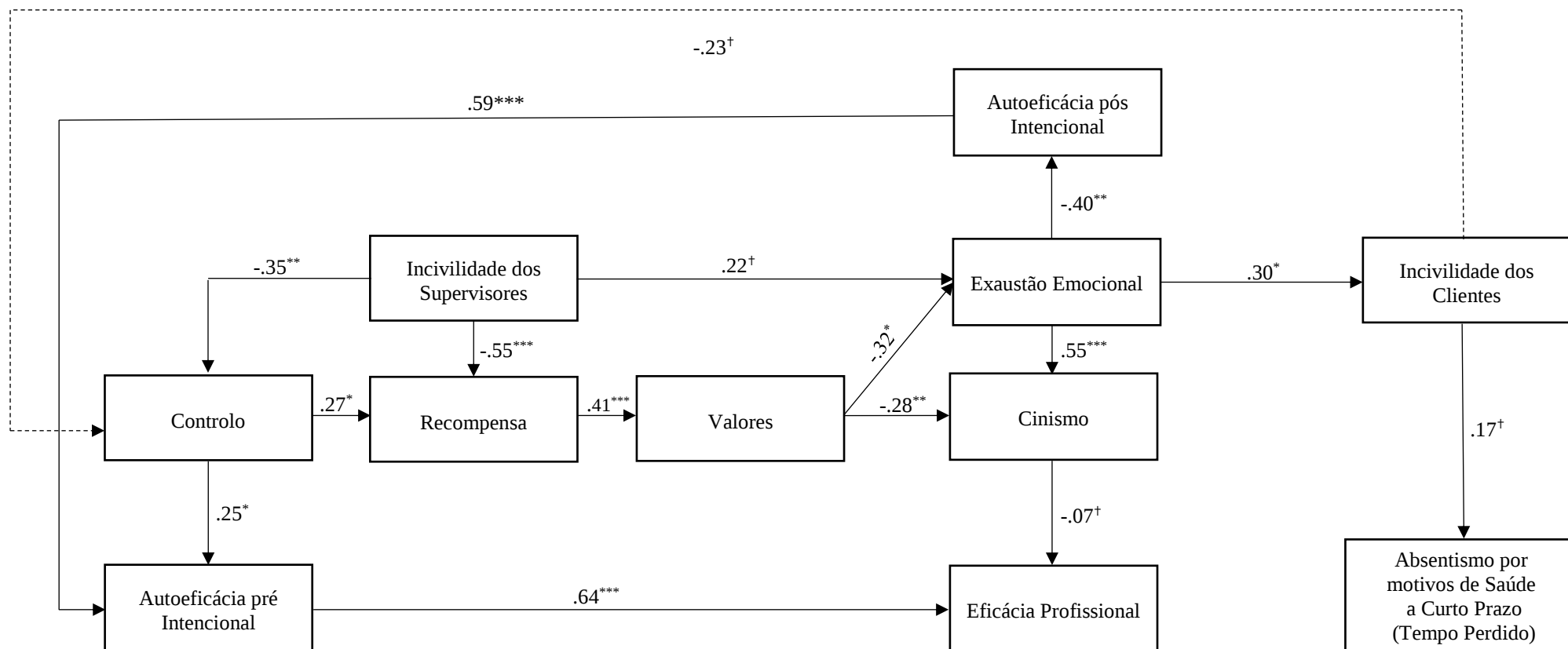
G11/ Participação em Duas Equipas no Último Ano



G11 / Participação em duas equipas no último ano - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

$^+p \geq .05$. $^*p < .05$. $^{**}p < .01$. $^{***}p < .001$.

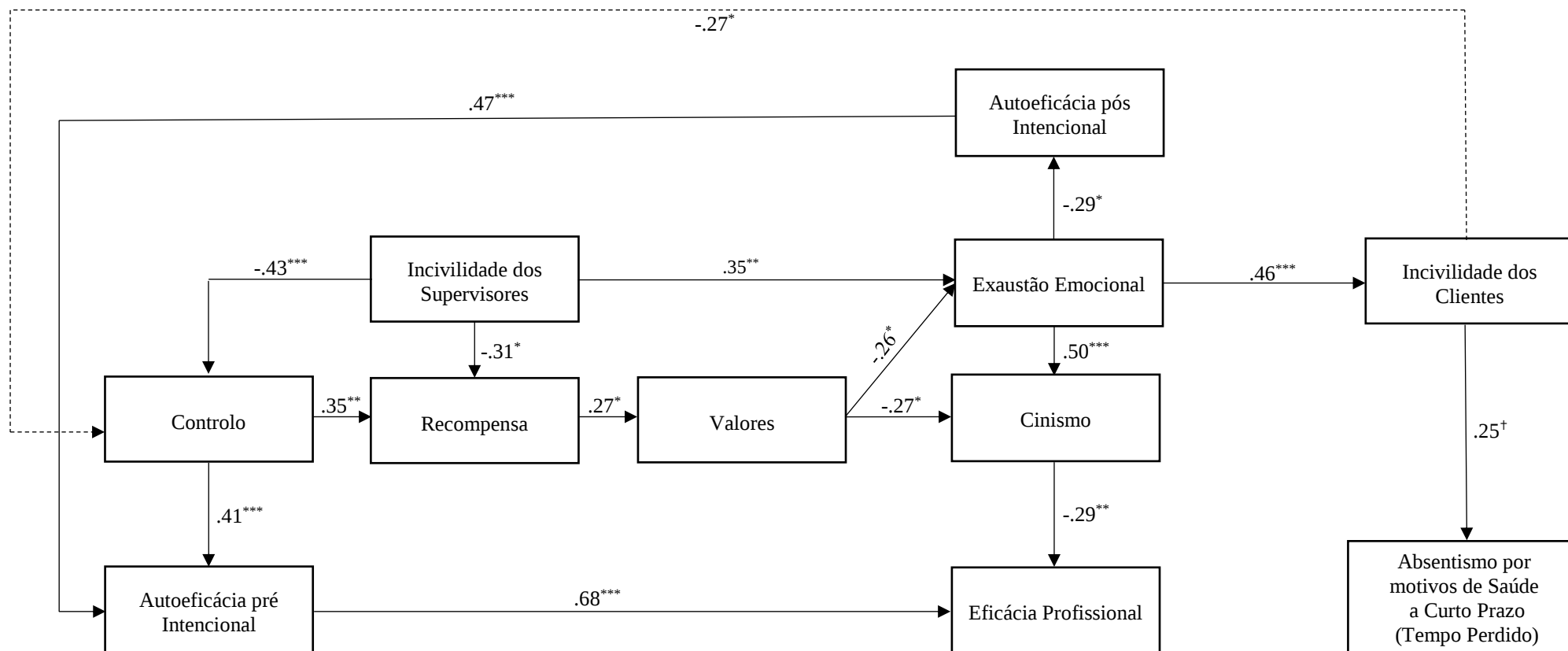
G12 / Participação em Três ou Mais Equipas no Último Ano



G12 / Participação em três ou mais equipas no último ano - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

$\dagger p \geq .05$. $*p < .05$. $**p < .01$. $***p < .001$.

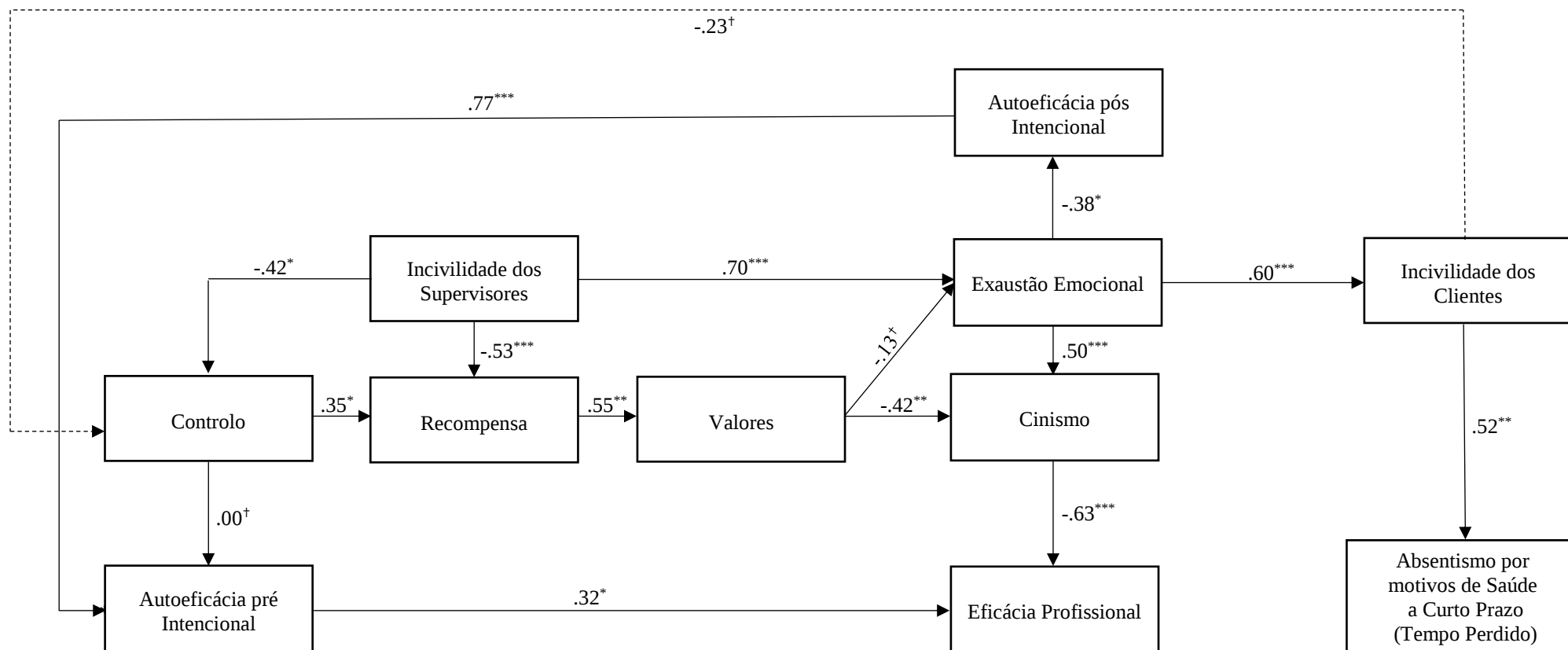
G13 / Contratados a Termo Certo



G13 / Contratados a termo Certo - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

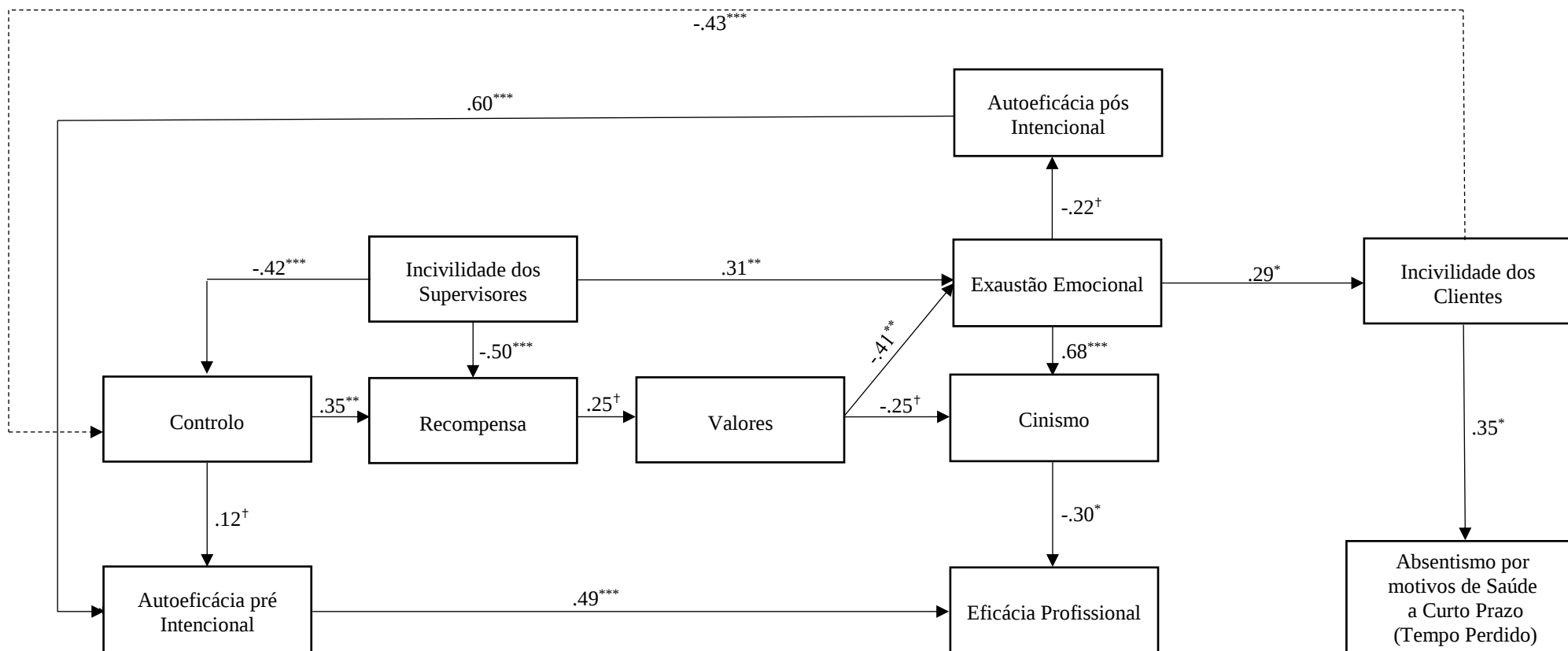
G14 / Subcontratados



G14 / Subcontratados - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

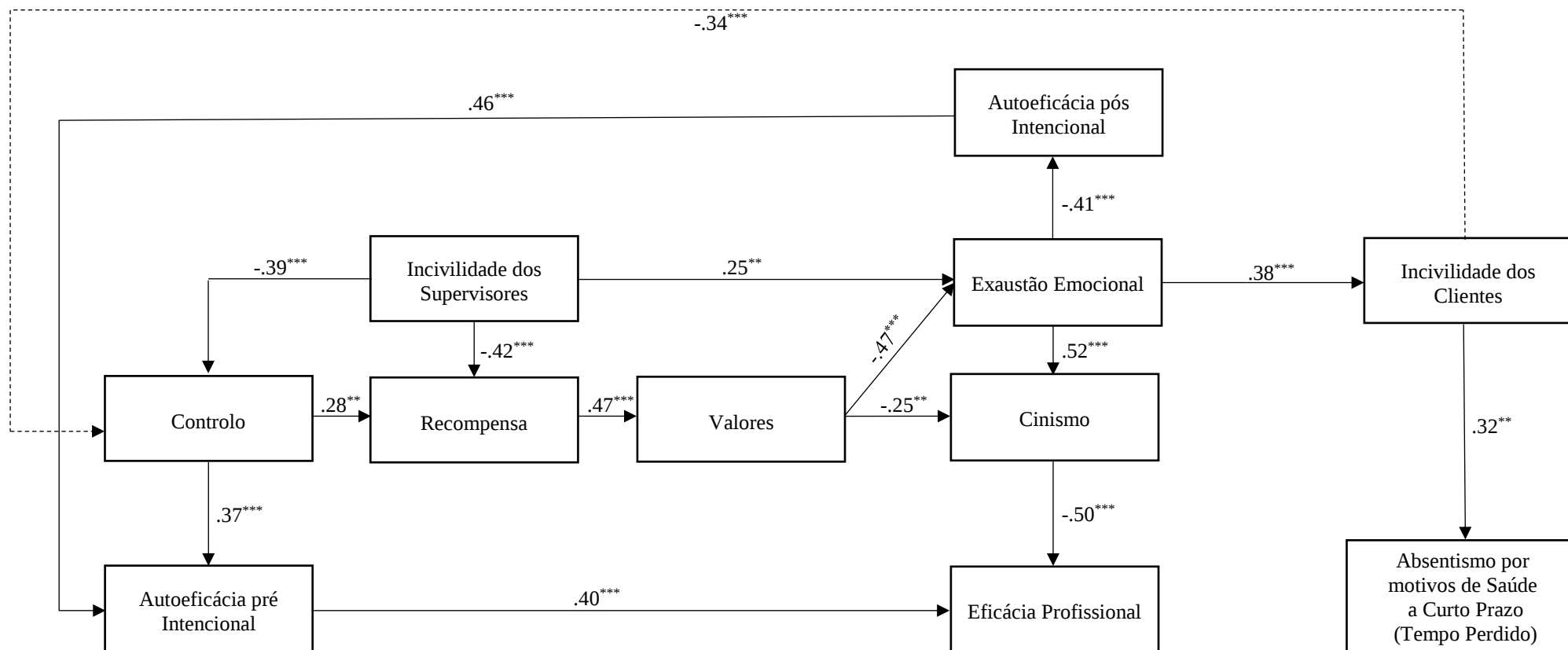
G15 / Trabalho Temporário



G15 / Trabalho Temporário - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

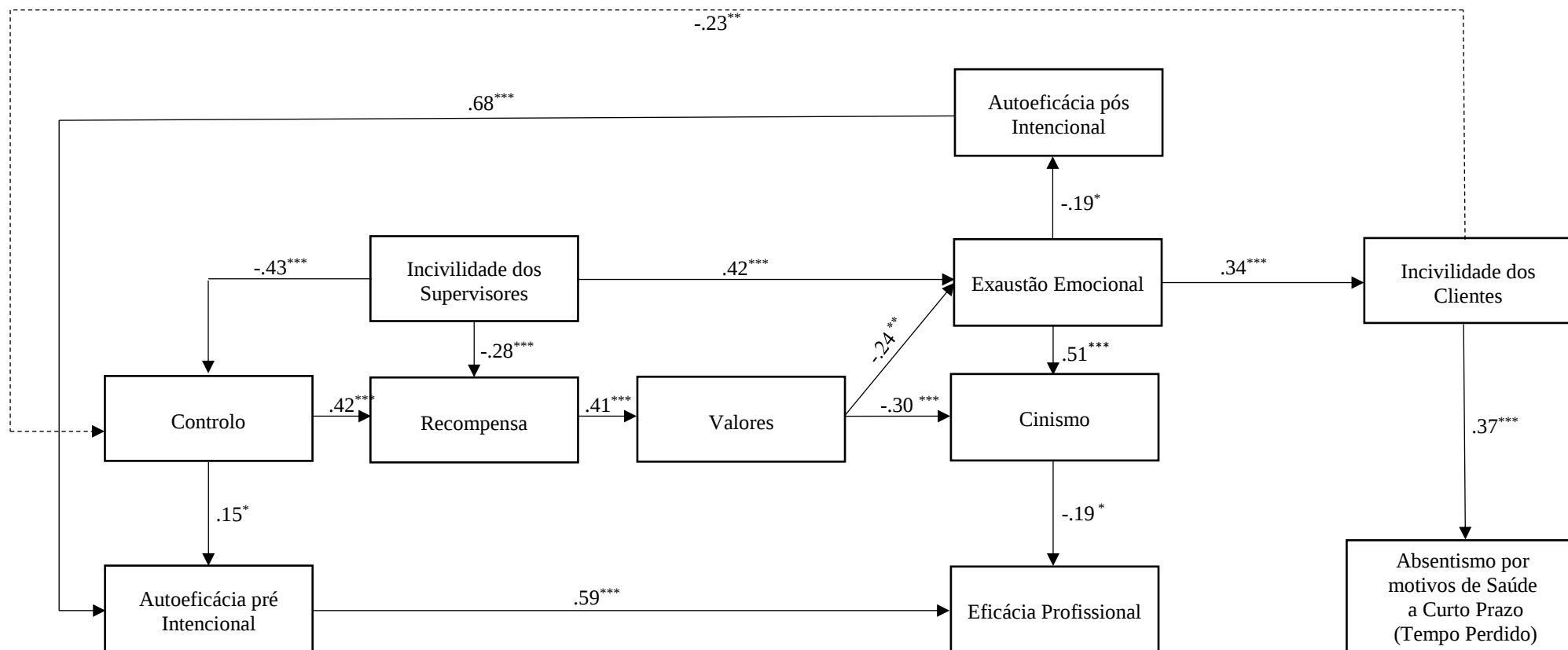
G16 / Obtenção de Grau Académico



G16 / Obtenção de Grau Académico - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

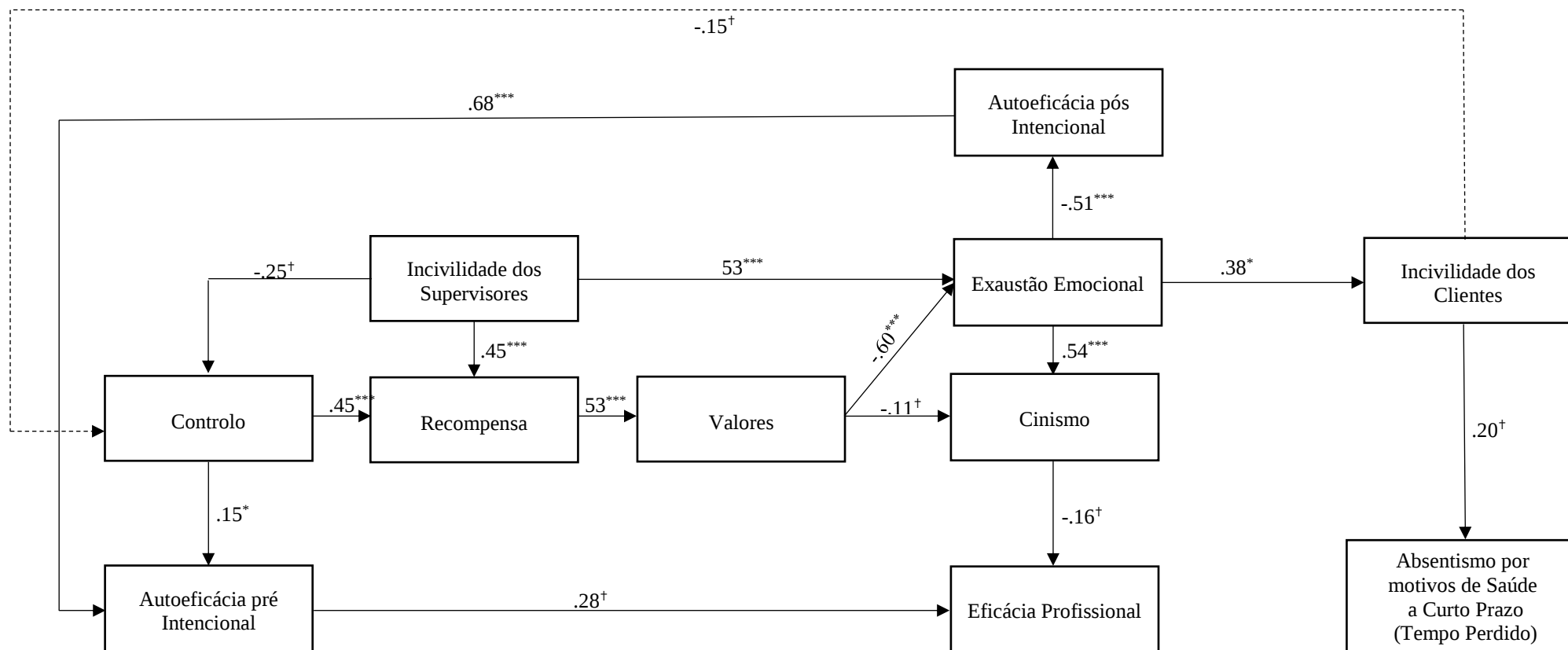
G17 / Não Obtenção de Grau Académico



G17 / Não Obtenção de Grau Académico- Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

† $p \geq .05$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

G18 / Efetivos



G18 / Efetivos - Este modelo investigação mostra as relações de causa e efeito entre as variáveis e reflete as hipóteses testadas. Modelo adaptado a partir de “Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout”, de M.P. Leiter e C. Maslach, 2004, in Perrewé, P.L & Ganster, D.C. (Eds.), *Emotional and Physiological processes and positive intervention strategies* (91-134). New York: Elsevier.

$\dagger p \geq .05$. $*p < .05$. $**p < .01$. $***p < .001$.

Errata para: **As Relações entre *Burnout*, Incivilidade no Trabalho, e Absentismo em Trabalhadores de *Call Centers***

Página	Item ou linha	Correções
10	Introdução	Ao invés de se ler: (Brotheridge & Grandey, 2002; LeBlanc & Kelloway, 2002; Everton, Jolton, & Mastrangelo, 2005; LeBlanc & Kelloway; Sliter, Sliter, & Jex, 2011). Dever-se-á ler: (Brotheridge & Grandey, 2002; Everton, Jolton, & Mastrangelo, 2005; LeBlanc & Kelloway, 2002; Sliter, Sliter, & Jex, 2011).
11	Introdução	Apenas na primeira citação, ao invés de se ler: (Goh et al., 2015). Dever-se-á ler: (Goh, Pfeffer, & Zenios, 2015).
16	Capítulo I	Na primeira citação, ao invés de se ler: (Grandey et al., 2004; Totterdell & Holman, 2003). Dever-se-á ler: (Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Totterdell & Holman, 2003).
17	Capítulo I	Ao invés de se ler: (Cotton, 1993). Dever-se-á ler: (Cotton, 1993, citado por Batt, 1999).
19	Capítulo I	Ao invés de se ler: (Baumgart et al., 2002; Baumgartner, Good, & Udris, 2002; Dieckhoff, Freigang-Bauer, Schröter, & Viereck, 2002) Dever-se-á ler: (Baumgart et al., 2002; Baumgartner et al., 2002; Dieckhoff et al., 2002).
20	Capítulo I	Ao invés de se ler: (Bakker et al., 2003; Batt & Appelbaum, 1995; Batt & Moynihan, 2004; Deery, Iverson, & Walsh, 2002; Grebner et al., 2003; Holman, 2002; Sprigg, Smith, & Jackson, 2003; Workman & Bommer, 2004; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic, 1999). Dever-se-á ler: (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Batt & Appelbaum, 1995; Batt & Moynihan, 2004; Deery, Iverson, & Walsh, 2002; Grebner et al., 2003; Holman, 2002; Sprigg, Smith, & Jackson, 2003; Workman & Bommer, 2004; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic, 1999).

Página	Item ou linha	Correções
28	Capítulo III	Ao invés de se ler: (Leiter et al., 2012 citados por Leiter, 2013). Dever-se-á ler: (Leiter, Nicholson, Patterson, & Laschinger, 2012 citados por Leiter, 2013).
29	Capítulo III	Ao invés de se ler: (Baba, Jamal, & Tourigny, 1998; Jacobsen et al., 1996; Kompier, Geurts, Gruendemann, Vink, & Smulders, 1998). Dever-se-á ler: (Baba, Jamal, & Tourigny, 1998; Jacobsen, Aldana, Goetzl, & Vardell, 1996; Kompier, Geurts, Gruendemann, Vink, & Smulders, 1998).
32	Capítulo III	Ao invés de se ler: (Dormann & Zapf, 2004; Jex et al., 2008, March; Von Dierendrock & Mevisson, 2002). Dever-se-á ler: (Dormann & Zapf, 2004; Von Dierendrock & Mevisson, 2002).
41	Capítulo III	Ao invés de: (de Lange et al., 2003) Dever-se-á ler: (de Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003)
67	Capítulo V	Ao invés de: (Chadwick-Jones et al., 1971; Hammer & Landau, 1981) Dever-se-á ler: (Chadwick-Jones, Brown, Nicholson, & Sheppard, 1971; Hammer & Landau, 1981)
68	Capítulo V	Ao invés de: (Nielsen et al., 2010). Dever-se-á ler: (Nielsen et al., 2006).
78	Capítulo V	Ao invés de se ler: (Tabachnick e Fidell, 2001) Dever-se-á ler: (Tabachnick & Fidell, 2001)
82	Tabela 5	Ao invés do valor do alfa de Cronbach correspondente à subescala de exaustão emocional ser = .88, dever-se-á ler: .89

Página	Item ou linha	Correções
123	Capítulo V	Ao invés de se ler: (Porath et al., 2015; Porath et al., 2015) Dever-se-á ler: (Porath et al., 2015)
126	Capítulo V	Ao invés de: (Chadwick-Jones, Brown, Nicholson, & Sheppard, 1971) Dever-se-á ler: (Chadwick-Jones et al., 1971)
143	Capítulo V	Ao invés de ser ler: (Metz, Rohte, & Degener, 2001; Michel, 2001; Scherrer, 2001; Weinkopf, 2002) Dever-se-á ler: (Metz et al., 2001; Michel, 2001; Scherrer, 2001; Weinkopf, 2002).
158	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 43, a seguinte referência: Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process - Integrating Theory and Practice. <i>The Academy of Management Review</i> , 13(3), 471-482. doi:10.2307/258093 Ao invés de se ler: Cordery, J. (2005). Teamwork. D. Holman, C.W. Clegg, P. Sparrow, & Howard, A, <i>The Essentials of the New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices</i> (pp. 91-110). Hoboken, New Jersey [NJ]: Wiley. Dever-se-á ler: Cordery, J. (2005). Teamwork. D. Holman, C.W. Clegg, P. Sparrow, & Howard, A. (Eds.), <i>The Essentials of the New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices</i> (pp. 91-110). Hoboken, New Jersey [NJ]: Wiley.
165	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 17, a seguinte referência: Goldberg, L. S. & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> , 12(3), 301-318. doi:10.1037/1076-8998.12.3.301
168	Referências	Ao invés de se ler: Hochschild, A. (1993). <i>The Managed Heart</i> . London: University of California Press. Dever-se-á ler: Hochschild, A. (1983). <i>The Managed Heart</i> . London: University of California Press.

Página	Item ou linha	Correções
173	Referências	Ao invés de se ler: Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. 2009. Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. <i>International Journal of Human Resource Management</i>, 20(12), 2419-2434. doi:10.1080/09585190903363748 Dever-se-á ler: Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. <i>International Journal of Human Resource Management</i>, 20(12), 2419-2434. doi:10.1080/09585190903363748
173	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 30, a seguinte referência: LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2005). Understanding the many faces of workplace violence. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), <i>Counterproductive work behavior: Investigations of factors and targets</i> (p. 44). Washington , DC: American Psychological Association.
175	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 16, a seguinte referência: Lewig, K.A. & Dollard, M.F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>, 12(4), 366-392. doi:10.1080/13594320344000200 Faltou incluir, citada na pág. 105, a seguinte referência: Liljegren, M. & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. <i>Work</i>, 33(1), 43-51. doi: 10.3233/WOR-2009-0842.
178	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 118, a seguinte referência: Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2012). Lack of reciprocity and strain: Narcissism as a moderator of the association between feeling under-benefited and irritation. <i>Work & Stress</i>, 26(1), 56-67. doi:10.1080/02678373.2012.657038

Página	Item ou linha	Correções
179	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 26, a seguinte referência: Mulholland, K. (2002). Gender, emotional labour and teamworking in a call centre. <i>Personnel Review</i>, 31(3), 283-303. doi: 10.1108/00483480210422714 Ao invés de se ler: Oosterholt, B.G., van der Linden, D., Maes, J.H., Verbraak, & M. Kompier, (2012). Burned out cognition – cognitive functioning of burnout patients before and after a period with psychological treatment. <i>Scand. J. Work Environ. Health</i>, 38(4), 358–369. doi:10.5271/sjweh.3256 Dever-se-á ler: Oosterholt, B.G., van der Linden, D., Maes, J.H., Verbraak, & Kompier, M. (2012). Burned out cognition – cognitive functioning of burnout patients before and after a period with psychological treatment. <i>Scand. J. Work Environ. Health</i>, 38(4), 358–369. doi:10.5271/sjweh.3256
184	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 62, a seguinte referência: Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., & Jackson, S.E. (1996). The Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S.E. Jackson, & M.P. Leiter (Eds.), <i>Maslach Burnout Inventory</i>. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
188	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 78, a seguinte referência: Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). <i>Using multivariate statistics</i>. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
189	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 124, a seguinte referência: Tsigos, C. & Chrousos, G.P. (2002). Hypothalamic-pituitary-adrenal axis, neuroendocrine factors and stress. <i>J. Psychosom. Res.</i>, 53(4), 865-71. doi:10.1016/S0022-3999(02)00429-4
191	Referências	Faltou incluir, citada na pág. 32, a seguinte referência: Von Dierendonck, D., & Mevissen, N. (2002). Aggressive behavior of passengers, conflict management behavior, and burnout among trolley car drivers. <i>International Journal of Stress Management</i>, 9(4), 345-355. doi:10.1023/A:1019938501306
242	Anexos	Ao invés do efeito da incivilidade dos supervisores sobre a recompensa = .45^{***}, dever-se-á ler: -.45^{***}