

**MESTRADO**  
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A relação entre *stress* ocupacional e a  
intenção de saída – O papel do *coping***  
Cláudia Isabel Cunha Galvão da Silva Pinto

**M**

2023



---

A relação entre *stress* ocupacional e a intenção de saída – O papel do *coping*  
**Cláudia Isabel Cunha Galvão da Silva Pinto**

---

Dissertação  
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

---

Orientado por  
**Prof. Dr. Carlos Cabral-Cardoso**

---

2023

## **Agradecimentos**

Antes de tudo, agradeço a todos que, de alguma forma, quer direta ou indireta, ajudaram na concretização desta dissertação.

De modo particular, queria primeiramente agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso, por todo o apoio e partilha de conhecimento que foram valiosos na formação deste trabalho. Obrigada pela confiança, pelo ensinamento e por ajudar a crescer o meu interesse na área de gestão de recursos humanos.

À Telma e ao Cristiano, que sempre me ofereceram todo o auxílio possível durante toda a minha investigação e durante a minha presença na organização, obrigada por terem marcado o meu caminho profissional.

À minha mãe, Carla, sem o apoio e confiança incondicional no meu percurso académico, nunca estaria aqui.

Aos meus avós, Alexandrina e António, por estarem em todos os passos do meu percurso e pelo carinho.

Ao Pedro, por todo o amor, paciência e compreensão neste caminho, o qual não sei se conseguirei algum dia retribuir.

À Mónica, ao Ricardo e ao Beni, por serem a segunda família que nunca pensei ter.

Ao João, por sempre acreditar em mim em todo o meu percurso académico e por toda a amizade incondicional.

Às minhas amigas, Ana e Maria, pelo apoio emocional e por estarem sempre presentes nas maiores dificuldades.

## Resumo

O trabalho é atualmente caracterizado por um ritmo que requer uma adaptação constante por parte do colaborador. A discrepância entre as exigências crescentes e a capacidade para lidar com os acontecimentos causa o *stress* ocupacional, sendo o setor de *call center* um dos mais afetados por este fenómeno.

A presente dissertação tem como principal objetivo investigar a relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída em *call center*, percebendo o papel das estratégias de coping nesta relação. O modelo proposto sugere que as estratégias de *coping* medeiam a relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída. Um segundo objetivo consiste na investigação das diferenças existentes, relativamente a estas variáveis, nos canais que constituem o *call center*.

O estudo teve uma amostra de 195 colaboradores de *call center* no setor de telecomunicação. Os dados foram recolhidos com a utilização dos seguintes instrumentos: (i) Questionário de *Stress* Ocupacional (QSO-VG), (ii) Escala *Toulousiana* de *Coping* – Reduzida (ETC-R), (iii) Escala de Intenção de Turnover, seguindo uma metodologia quantitativa.

Os resultados indicam que, a relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída é mediada parcialmente pela estratégia de *coping* de conversão e que o *stress* ocupacional está positivamente relacionado com a intenção de saída.

Relativamente às estratégias de *coping*, os resultados mostram que estratégias de coping passivas tendem a ter uma relação positiva com a intenção de saída, ou seja, quando são utilizadas, a intenção de saída dos colaboradores aumenta.

Estes resultados evidenciam a necessidade de existirem intervenções a nível da gestão do *stress* ocupacional, principalmente em setores marcados por alta exigência e nível de *stress*, de forma a prevenir consequências tais como altos níveis de rotatividade.

**Palavras-chave:** *Stress* ocupacional, intenção de saída, estratégias de *coping*.

## **Abstract**

Work demands nowadays require constant adaptation by the employee. There is a discrepancy between the increasing demands and the ability to deal with the events that cause occupational stress. The call center sector is one of the most affected by this phenomenon.

The main goal of this dissertation was to investigate the relationship between occupational stress and the intention to leave in call centers, to better understand the role of coping strategies in this relationship. The theoretical model suggests that coping strategies mediate the relationship between occupational stress and intention to leave. The second goal is to investigate the existing differences in the relationship between occupational stress and intention to leave, in the different working channels that comprise the call center.

This study was based on a sample of 195 call center employees in the telecommunications sector. The data were collected using the following instruments: (i) Questionário de Stress Ocupacional (QSO-VG), (ii) Escala Toulousiana de Coping – Reduzida (ETC-R), (iii) Escala de Intenção de Turnover, following a quantitative methodology.

The results indicate that the relationship between occupational stress and intention to leave is partially mediated by the coping strategy of conversion and that organizational stress has a positive relationship to the intention to leave the organization.

Regarding the coping strategies, the results show that passive coping strategies tend to have a positive relationship to the intention to leave. In other words, when they are used, the workers intention to leave increases.

These results suggest the need of some kind of management of occupational stress, mainly in high demand and high stress sectors, to prevent negative consequences such as high levels of turnover.

**Keywords:** Occupational stress, intention to leave, coping strategies.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1 Intenção de saída .....	4
2.2 Stress Ocupacional .....	5
2.3 Stress ocupacional e turnover em trabalho de call center.....	8
2.4 Estratégias de coping .....	10
3. Modelo Teórico .....	13
4. Metodologia.....	16
4.1 Caracterização da Organização .....	16
4.2 Inquérito por Questionário .....	17
4.2.1 <i>Questionário de Stress Ocupacional – QSO-VG</i> .....	18
4.2.2 <i>Escala Toulousiana de Coping</i> .....	18
4.2.3 <i>Escala de Intenção de Turnover</i> .....	19
5. Resultados.....	20
5.1 Caracterização da amostra.....	20
5.2 Análise psicométrica dos instrumentos .....	21
5.2.1 <i>Questionário de Stress Ocupacional</i> .....	21
5.2.2 <i>Escala Toulousiana de Coping – Versão Reduzida</i> .....	24
5.2.3 <i>Escala de Intenção de Turnover</i> .....	26
5.3 Análise descritiva das variáveis em estudo.....	27
5.3.1 <i>Stress Ocupacional Geral e Fatores de Stress Ocupacional</i> .....	27
5.3.2 <i>Estratégias de Coping</i> .....	28
5.3.3 <i>Intenção de saída</i> .....	29
5.4 Testagem de Hipóteses .....	29
6. Conclusão .....	37
6.1 Limitações.....	38
7. Referências Bibliográficas.....	40
8. Anexos .....	48
Anexo 1 – Consentimento Informado.....	48
Anexo 2 - Questionário Sociodemográfico e Socioprofissional.....	49
Anexo 3 - Questionário de Stress Ocupacional.....	50

Anexo 4 - Escala Toulosiana de Coping – Versão Reduzida.....	51
Anexo 5 - Escala de Intenção de Turnover.....	52
Anexo 6 – Autorizações para utilização dos instrumentos .....	53
Anexo 7 - Análise Psicométrica da Escala - Questionário de Stress Ocupacional .....	54
Anexo 8 - Análise Psicométrica da Escala Toulosiana de Coping – Versão Reduzida .....	56
Anexo 9 - Análise Psicométrica da Escala de Intenção de Turnover.....	60

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Distribuição das características sociodemográficas pela amostra.....	20
<b>Tabela 2</b> - Distribuição das características socioprofissionais pela amostra.....	20
<b>Tabela 3</b> - Análise Fatorial Confirmatória com índices de modificação – QSO-VG.....	22
<b>Tabela 4</b> - Sensibilidade do QSO–VG e Dimensões.....	23
<b>Tabela 5</b> - Fiabilidade Compósita – Dimensões do QSO-VG.....	23
<b>Tabela 6</b> - Alfa de Cronbach do QSO-VG e Dimensões.....	23
<b>Tabela 7</b> - Análise Fatorial Confirmatória – ETC - R.....	24
<b>Tabela 8</b> - Análise Fatorial Exploratória – ETC-R.....	25
<b>Tabela 9</b> - Sensibilidade da ETC-R e Dimensões.....	25
<b>Tabela 10</b> - Alfa de Cronbach da ETC-R e Dimensões.....	26
<b>Tabela 11</b> - Análise Fatorial Confirmatória – EIT.....	26
<b>Tabela 12</b> - Sensibilidade da EIT e Dimensões.....	26
<b>Tabela 13</b> - Fiabilidade Compósita – Dimensões da EIT.....	27
<b>Tabela 14</b> - Alfa de Cronbach da EIT.....	27
<b>Tabela 15</b> - Medidas Descritivas das Dimensões de Stress Ocupacional.....	28
<b>Tabela 16</b> - Medidas Descritivas das Estratégias de Coping.....	29
<b>Tabela 17</b> - Medidas Descritivas de Intenção de saída.....	29
<b>Tabela 18</b> – Correlação do Stress Ocupacional e seus fatores com a Intenção de Saída....	31
<b>Tabela 19</b> – Correlação do Stress Ocupacional e seus fatores com a Intenção de Saída no Outbound.....	32
<b>Tabela 20</b> – Correlação do Stress Ocupacional e seus fatores com a Intenção de Saída no Inbound.....	33
<b>Tabela 21</b> – Correlações das Estratégias de Coping com a Intenção de Saída.....	34
<b>Tabela 22</b> – Análise dos Efeitos de Mediação.....	35
<b>Tabela 23</b> - Análise dos Efeitos de Mediação no Canal Outbound.....	35
<b>Tabela 24</b> - Análise dos Efeitos de Mediação no canal Inbound.....	36
<b>Tabela 25</b> – Matriz de Correlações - Questionário de Stress Ocupacional.....	55
<b>Tabela 26</b> – Matriz de Correlações ETC-R.....	57
<b>Tabela 27</b> – Correlações Anti-Imagem ETC-R.....	58
<b>Tabela 28</b> – Comunalidades – ETC-R.....	59



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Autorização do autor para utilização do QSO-VG .....	53
Figura 2 – Autorização do autor para utilização da ETC-R.....	53
Figura 3 – Autorização do autor para utilização da EIT.....	53
Figura 4 - Análise Fatorial Confirmatória - 7 Fatores QSO-VG.....	54
Figura 5 – Análise Fatorial Confirmatória – 5 Fatores ETC-R.....	56
Figura 6 – Análise Fatorial Confirmatória – 2 Fatores EIT .....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CFI** – Comparative Fit Index

**CMIN** - Chi square Value

**EIT** - Escala de Intenção de Turnover

**ETC-R** – Escala Toulousiana de Coping – Reduzida

**QSO-VG** - Questionário de Stress Ocupacional – Versão Geral

**RMSEA** - Root Mean Square Error of Approximation

**TLI** – Tucker Lewis Index

## 1. Introdução

O trabalho é uma forma natural de atividade, trazendo benefícios para a saúde e satisfação pessoal do indivíduo. No entanto, pode também apresentar-se como um agente patogénico tanto de tensão emocional quanto de problemas familiares e sociais. O trabalho é atualmente caracterizado por um ritmo que requer adaptação constante por parte do colaborador, o qual põe à prova a capacidade de este acompanhar as suas configurações mutáveis (Silva, 2019).

O trabalho pode apresentar uma ameaça à saúde quando os seus requisitos ultrapassam os recursos ou capacidades do trabalhador, criando respostas físicas e emocionais de *stress* ocupacional. O *stress* ocupacional é um problema sério, tanto pelas consequências físicas e psicológicas para os colaboradores que o sentem, quanto para as organizações, que incorrem em perdas significativas de recursos (Chudzicka-Czupala et al., 2019). O *stress* ocorre quando existe um desequilíbrio entre as exigências ocupacionais e as estratégias do trabalhador para lidar com estas (Bakker et al., 2003).

Em Portugal, 33% dos trabalhadores reportam sofrer de *stress* ocupacional durante a maior parte ou a totalidade do seu horário de trabalho, afetando negativamente a sua saúde (European Agency for Health and Safety at Work, 2022). O *stress* ocupacional é um fator crucial que influencia a satisfação no trabalho, e tende a refletir-se em fenómenos como o absentismo, queda de produtividade e altas taxas de *turnover* voluntário (Chun & Song, 2020).

O conceito de *turnover* refere-se à situação em que o colaborador deixa de fazer parte da organização, podendo este ser involuntário, por iniciativa da organização, ou voluntário, por iniciativa do próprio colaborador (Ngo-Henha, 2017). Segundo Belete (2018), há diversos fatores que influenciam o *turnover* voluntário nos trabalhadores, tais como: possibilidades de progressão de carreira, compromisso organizacional, o *stress* ocupacional, remuneração, a justiça organizacional e os estilos de liderança.

Este fenómeno encontra-se em todo o tipo de organizações, porém tende a ser mais prevalente em certos setores, tais como o setor de *call center*, sendo este caracterizado pelos seus altos níveis de *turnover* (Zito et al., 2018).

O trabalho de *call center* apresenta-se sob diversas formas, permitindo intensificar velhos modos de trabalho. Observou-se um reaparecimento do modelo de administração *taylorista* nas relações de trabalho, marcado por uma pressão para o aumento da produção no menor tempo possível, e apesar de valorizar o trabalho em equipa, utiliza principalmente

uma avaliação individualizante de *performance*, de modo a alcançar metas (Costa & Costa, 2018).

Posto isto, os *call centers* trabalham para melhorar a experiência ao cliente, no entanto, são necessárias certas capacidades para conseguir oferecer um bom atendimento, tais como excelente comunicação e alto nível de informação acerca do produto/serviço. Desta forma, é caracterizado como um ambiente de trabalho de elevado *stress*, devido a estes altos padrões de atendimento. Estas questões, juntamente com a ideia do *call center* ser considerado como um emprego transitório e de baixas habilitações, têm como consequência um alto nível de rotatividade neste setor (Posey, 2019).

Atualmente, o trabalho em *call center* tornou-se numa das áreas em maior crescimento na prestação de serviços. Em Portugal, o número de trabalhadores em *call centers* subiu 12% em 2021 em comparação com anos anteriores (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2022) e, em 2022, este setor representa um volume de negócios de aproximadamente 3.000 milhões de euros, mantendo um ritmo de crescimento próximo de 10% (Larguesa, 2022).

Segundo estudos realizados no setor de *call center* (Suarthana & Riana, 2016; Isik & Hamurcu, 2017), existe uma forte relação positiva entre relatos de *stress* ocupacional e intenções de saída.

Quando apresentados com situações avaliadas como stressantes, os indivíduos utilizam esforços cognitivos e comportamentais para gerir e reduzir o seu nível de *stress*, sendo estes conceptualizados como estratégias de *coping*. Estas estratégias possuem um papel relevante na redução do nível de *stress* e no aumento da *performance* no trabalho (Tummers et al., 2015).

A temática relativamente ao efeito da utilização de certas estratégias de *coping* na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída tem sido explorada, de forma limitada, no setor de hotelaria e restauração, ambos caracterizados pelo elevado *stress* (Kachi et al., 2020; Salama et al. 2022). Porém, a literatura acerca desta torna-se quase inexistente no contexto de *call center*, um setor com características semelhantes, focando-se apenas na relação entre *stress* ocupacional e intenção de saída, os seus efeitos e consequências (Ceblano et al., 2019; Posey, 2019; Tetteh et al., 2020; Griffin, 2021).

A possibilidade de explorar o papel das estratégias de *coping* relativamente ao *stress* ocupacional, de forma a descobrir os efeitos destas variáveis nas intenções de saída dos colaboradores deste setor, pode contribuir para uma melhor compreensão desta temática ainda pouco explorada (Huang et al., 2018).

Posto isto, a presente investigação pretende explorar a relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída no *call center* em estudo, e qual o papel das estratégias de *coping* nesta relação.

Investigações recentes acerca da ligação entre o *stress*, intenções de saída e estratégias de *coping* (Zheng & Xie, 2022) utilizam apenas o *stress* numa perspetiva geral, pelo que será uma contribuição relevante compreender como fatores específicos, tais como as relações com colegas, chefias e clientes, condições e excesso de trabalho, a progressão de carreira e a remuneração influenciam estas variáveis. Mediante isto, será importante ter em conta os diversos fatores que constituem o *stress* ocupacional, de forma a também compreender qual será a fonte principal de *stress* nesta organização.

Esta investigação possui um carácter quantitativo, de tipo explicativo, onde se procura compreender as causas e efeitos de um determinado fenómeno, neste caso, a alta rotatividade neste setor, e como a prevenir. Para a recolha dos dados foi aplicado um questionário em *Google Forms* constituído por três escalas construídas e validadas para a população portuguesa, sendo estas o Questionário de *Stress* Ocupacional – Versão Geral (QSO-VG) (Gomes, 2010), a Escala *Toulousiana* de *Coping* – Reduzida (Nunes et al., 2014) e a Escala de Intenção de *Turnover* (Lima & Mendes, 2014), que pretendem avaliar as três variáveis em estudo. Foi utilizada uma amostra de 195 participantes. Na análise dos resultados, e apesar da natureza positivista de um estudo hipotético-dedutivo, não é possível ignorar que o investigador fez parte da organização aquando da investigação, o que permitiu uma melhor compreensão dos comportamentos em causa e dos resultados obtidos no inquérito realizado.

A presente dissertação é constituída por uma revisão de literatura que irá abranger os principais conceitos-chave da investigação e quadros teóricos existentes, sendo estes conceitos a intenção de saída, o *stress* e o *coping*. De seguida, é apresentada a metodologia escolhida, em que será também caracterizada a organização onde a investigação foi aplicada, juntamente com uma descrição dos instrumentos utilizados. Por fim, tem-se a análise e discussão dos resultados, juntamente com a conclusão que advém desta, e limitações da investigação.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 *Intenção de saída*

O fenômeno do *turnover* é uma temática bastante presente na investigação em gestão de recursos humanos, porém, continua a não existir um consenso relativamente aos fatores que favorecem a sua ocorrência. Para uma melhor compreensão deste conceito, é necessário defini-lo (Robbins, 2016).

O *turnover* é definido como o comportamento de saída de uma organização, podendo ser voluntário ou involuntário, sendo o primeiro por iniciativa do colaborador, e o segundo por iniciativa externa a este. O conceito da intenção de saída, o qual remete para o *turnover* voluntário, indica o desejo e/ou vontade de abandonar a sua organização atual, sendo um sentimento entre pensamento e ação (Robbins, 2016). Segundo a literatura, a intenção de saída é o melhor e mais preciso indicador da materialização do comportamento específico de saída da organização (Hom et al., 2017).

O comportamento real de *turnover* é um fenômeno que pode ser medido objetivamente, por outro lado, a intenção de saída é medida de forma indireta e subjetiva, dependente do contexto ocupacional. Embora a ligação entre os dois já tenha sido questionada, um fenômeno tende a preceder o outro. A predição correta da intenção de saída permite que as organizações intervenham e previnam o comportamento real de saída, o que faz com que esta ligação continue a ser utilizada na literatura (Cohen et al., 2016).

Um índice de *turnover* alto pode acontecer devido a diversos fatores, tanto pessoais, organizacionais, quanto ambientais. Estes fatores podem ser divididos em duas categorias: os fatores *push* e fatores *pull*. Os fatores *push* são fatores que empurram o colaborador para a saída da organização; estes tendem a ser internos e passíveis de serem controlados pela organização, sendo estes, por exemplo, o salário, benefícios, comunicação organizacional, políticas e estilos de liderança, satisfação no trabalho e *stress* ocupacional. Por outro lado, os fatores *pull* são as razões que atraem o colaborador para outra organização alternativa, ou seja, são os fatores que puxam o colaborador para fora da organização atual. Estes não podem ser controlados pela organização, pois tendem a estar relacionados com o mercado de trabalho e com os processos de gestão de outras organizações (Chiat & Panatik, 2019).

De referir que, segundo Hammes et al. (2016) a saída de colaboradores, para além da perda de um funcionário, causa perda de investimento e tempo, pois a organização terá de demitir, admitir e integrar, além da formação, e tudo isto representa custos. Perceber de forma mais aprofundada as razões principais para o *turnover*, incentiva as organizações a

tomar ações preventivas de forma a proteger a sua força laboral e prevenir potenciais custos financeiros (Soares et al., 2022).

Os custos da perda de um colaborador estão inerentes tanto às operações internas quanto às externas da organização, sendo estes os obrigatórios para concluir a saída do trabalhador. Dentro destes, pode-se mencionar a entrevista de saída, cálculo do montante da rescisão, materiais de acesso a dados da empresa que têm de ser eliminados, homologação da rescisão na organização, entre outros custos. Além do custo financeiro, existe também uma perda de produtividade repentina, pois o departamento terá de reajustar a falta deste colaborador, podendo existir perda de conhecimento interno e comprometimento por parte dos colaboradores que permanecem na organização (Vanhove et al., 2016).

## ***2.2 Stress Ocupacional***

O *stress* é um fator importante no contexto da saúde humana, sendo parte do dia-a-dia, tanto da vida pessoal quanto da vida profissional dos indivíduos. Este fator é sentido por quase todos, e tem uma influência cada vez mais impactante tanto na saúde como na expectativa de vida (Becker et al., 2022). O *stress* pode materializar-se em diversos contextos, sendo um destes o ambiente laboral.

O *stress* ocupacional é geralmente definido como um processo gradual em que a avaliação cognitiva individual dos stressores ocupacionais gera consequências para o bem-estar dos colaboradores, resultando de um ambiente de trabalho tóxico, com fatores como pouca autonomia, exigências excessivas, falta de informação e pressão elevada (Fortes et al. 2020). O *stress* ocupacional tem sido referido como um fator preocupante que contribui para consequências negativas no trabalho, tais como, quebra de performance, acidentes laborais, absentismo, *turnover*, e conflitos no equilíbrio família-trabalho (Armstrong et al., 2015).

### ***2.2.1 Quadros teóricos de Stress Ocupacional***

Colaboradores de diferentes organizações podem ser confrontados com diversos ambientes de trabalho. As suas características podem sempre ser classificadas em duas categorias, as exigências e os recursos. As exigências são definidas como os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem esforços ou capacidades com certos custos fisiológicos e/ou psicológicos, sendo que estas exigências podem ser gerais ao mundo de trabalho ou específicas ao contexto do trabalho. Por outro lado, os recursos são definidos como os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que permitem atingir objetivos, estimular o desenvolvimento e aprendizagem

pessoal e que auxiliam a reduzir os custos fisiológicos e psicológicos das exigências (Bakker & Demerouti, 2007).

Esta ideia caracteriza o modelo *Job Demands-Resources*, o qual pode ser aplicado a vários contextos organizacionais, independente das suas especificidades. O ambiente de trabalho pode conter exigências excessivas, e o colaborador pode não possuir recursos para enfrentar estas situações, o que proporciona o *stress* ocupacional e prejudica o seu trabalho. As exigências não se apresentam como necessariamente negativas, porém, podem tornar-se fatores stressores quando buscam um esforço adaptativo elevado, gerando custos grandes para o colaborador, que originam respostas emocionais negativas (Xanthopoulou et al., 2007). Quando existe uma exigência, se o colaborador, após o esforço realizado, não se recuperar da forma correta, ou seja, se não fizer a gestão correta dos esforços fisiológicos ou psicológicos sentidos, isto pode causar exaustão a longo prazo (Bakker et al., 2003).

Os recursos são importantes neste contexto, pois protegem os trabalhadores do impacto que as exigências podem ter na qualidade da sua vida profissional (Bakker et al., 2003). Segundo Tummers e Bakker (2021), alguns exemplos de recursos são o suporte social, controlo e autonomia no trabalho, o feedback individual de performance, oportunidades de progressão de carreira, entre outros. Segundo este modelo teórico, as exigências são responsáveis pela deterioração da saúde e bem-estar dos colaboradores, enquanto, por outro lado, os recursos determinam só um aumento da motivação e compromisso organizacional, além de impulsionar a satisfação no trabalho. Ou seja, quando as exigências estão altas e não existem recursos suficientes, o *stress* e o *burnout* aumenta (Lesener et al., 2019). Quando estes recursos se encontram disponíveis ao colaborador, este tem a capacidade de utilizar estratégias saudáveis e adaptativas de *coping*, de forma a regular o *stress* percecionado. Esta ideia torna-se fundamental para a gestão de recursos humanos, pois é importante mitigar as consequências do *stress* ocupacional através da formação e introdução de ferramentas e recursos que possibilitem uma gestão de *stress* adequada no posto de trabalho específico (Bakker & Demerouti, 2017).

Dentro de outros quadros teóricos existentes acerca da temática, Hobfoll et al. (2018), apresentam a teoria da conservação dos recursos, a qual afirma que os indivíduos procuram obter e reter as coisas que eles mais valorizam, ou seja, possuem um viés natural para sobrevalorizar a perda de recursos e subvalorizar o ganho de recursos. Seguindo esta ideia, esta teoria define que o *stress* ocorre quando recursos centrais estão ameaçados, são perdidos, ou quando não é possível obter recursos após um esforço significativo. Na sua base, esta teoria foi necessária para compreender o *stress* nas organizações de forma mais



aprofundada, pois afirma que os eventos podem ser objetivamente stressantes na sua natureza, e não que as situações stressantes são provenientes da perspetiva individual.

### ***2.2.2 Fatores de Stress Ocupacional***

Os stressores são referidos na literatura como fatores de risco psicossociais, sendo, habitualmente, fontes reconhecidas como stressantes no trabalho. Os fatores de *stress* são normalmente categorizados como advindos do tipo de trabalho propriamente dito, do papel que o trabalhador possui na organização, da existência ou não de oportunidades de desenvolvimento da carreira, da relação entre trabalho e família, ou, da estrutura ou políticas organizacionais (Santos et al., 2008).

Como visto anteriormente, o conceito do *stress* ocupacional não é transversal na literatura, sendo dividido em vários modelos teóricos que pretendem explicar e definir este conceito. Porém, após definir o conceito, é necessário também perceber, de uma forma específica, quais são as principais fontes donde advém o *stress* ocupacional.

Mediante isto, o Modelo de *Stress* Ocupacional, proposto por Cooper e Marshall (1982), identifica as seis principais fontes e fatores de *stress* ocupacional e as suas consequências, que serão explicitados na sequência desta subsecção.

A primeira fonte remete para os fatores intrínsecos ao trabalho em si, sendo divididos pelas condições físicas do trabalho, tais como o som, temperatura, iluminação e materiais ergonómicos, e pelas características da função, tal como o excesso de trabalho, burocracia de tarefas e exigência de conhecimentos específicos.

A segunda fonte de *stress* ocupacional é o papel na organização, existindo aqui três fatores que podem causar o *stress* ocupacional: a ambiguidade, que acontece quando não existe clareza e explicação suficiente relativamente ao papel do trabalhador, conflito de papéis, quando o trabalhador faz tarefas que não se encontram na sua função específica, e, por fim, o grau de responsabilidade, quando esta ultrapassa a capacidade do indivíduo.

A terceira fonte de *stress* ocupacional são as relações no trabalho, sendo estas as relações que o colaborador constrói e mantém no trabalho, tanto com a sua liderança como com os seus colegas, que podem funcionar como fatores de apoio e suporte social, mas também possíveis causas de *stress*. Quando estas relações são construídas com sentimentos de desconfiança e tensão mútua, podem elevar os níveis de insatisfação no trabalho e de *stress* ocupacional (Cooper & Marshall, 1982; Gomes, 1998).

A quarta fonte de *stress* ocupacional definida por Cooper e Marshall (1982) é a progressão de carreira, sendo que os fatores que resultam desta fonte aparecem através da perspectiva de falta de oportunidades e incongruência de expectativas.

A quinta fonte de *stress* ocupacional é o clima e a estrutura organizacional, sendo que este fator remete para questões internas da organização que podem resultar em insatisfação ou *stress* ocupacional (e.g. a fraca comunicação interna, políticas desajustadas e estilos de liderança com os quais o trabalhador não se revê).

A sexta fonte de *stress* ocupacional são as fontes extra organizacionais, ou seja, todas as que, embora externas ao contexto de trabalho, afetam o bem-estar do colaborador na sua função, como por exemplo, problemas familiares e dificuldades financeiras.

Sobre este aspeto, Almeida et al. (2016) mostram que segundo este modelo, estas fontes de *stress* ocupacional encontram-se frequentemente relacionadas com o absentismo, dificuldade nas relações de trabalho, acidentes de trabalho e abandono da organização.

### ***2.3 Stress ocupacional e turnover em trabalho de call center***

O atendimento ao cliente através do telefone está em crescimento e aumenta a criação de empregos provenientes deste setor, sendo que em Portugal, este setor mostra um grande desenvolvimento a nível económico (APCC, 2022). É um posto onde não é necessária experiência previamente adquirida, ou seja, acessível, pedindo-se apenas capacidades de comunicação e habilidade para lidar com o cliente (Gaulejac, 2015).

As práticas de gestão existentes neste setor, que procuram o aumento da produção a qualquer custo, provocam a existência de fatores stressantes no próprio posto de trabalho. Persiste uma busca incessante por ferramentas e métodos que produzam um aumento da produtividade, independentemente do impacto que estes poderão ter nos trabalhadores, sendo que esta busca pela melhoria crescente dos indicadores de aumento de lucros, não possui uma avaliação do custo humano (Gaulejac, 2015).

A sobrecarga de atividades em conjunto com a repetição de tarefas, são fatores de *stress* e agravamento da saúde mental dos operadores. Este setor, de acordo com Takahashi et al. (2014, p. 339), é caracterizado por “controle e monitoramento dos serviços, pressão por crescente produtividade, metas diárias e mensais e ausência de autonomia dos operadores”.

Estudos anteriores demonstraram que os operadores de *call center* tendem a ter pedidos exigentes provenientes da chefia, juntamente com uma constante avaliação de resultados, o que traz uma elevada carga psicológica. Esta avaliação tende a ser realizada

através de métodos quantitativos, sendo medido o número de chamadas, a duração destas e as vendas realizadas por hora (Zapf et al., 2003).

Diversos estudos, entre os quais, Sheraz et al. (2014), Huang et al. (2018), Mullen et al., (2018), Kachi et al. (2020) e Salama et al. (2022), concluem que existe uma relação positiva entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, em diferentes setores, tais como restauração, hotelaria e saúde. Note-se que, no setor de *call center*, os estudos acerca desta relação são muito mais escassos, porém as conclusões vão de encontro às anteriores, ou seja, a intenção de saída aumenta com os níveis de *stress* ocupacional (Yenihan et al., 2014; Suarhana & Riana, 2016; Isik & Hamurcu, 2017). Assim sendo, a retenção de operadores de *call center* torna-se um desafio porque a rotatividade neste setor é mais significativa do que em outros setores (Dhanpat, 2018).

Dentro do trabalho de *call center*, existem duas ramificações principais: o *Outbound* e o *Inbound*. No *Outbound*, os métodos de venda baseiam-se na venda de produtos e serviços com um lote de clientes pré-construído<sup>1</sup> para esse efeito. Utilizam um guião também pré-construído com base no que a empresa pretende. Este ramo de *call center* requer uma maior capacidade de comunicação e especialização do operador. Por outro lado, o *Inbound* foca-se mais em ajudar o cliente, e posteriormente, tentando melhorar o seu atual serviço através do acrescento de produtos e serviços, utilizando aqui um formato de venda similar ao *Outbound* (Gonçalves et al. 2020).

Desta forma, os operadores no canal *Inbound* tendem a lidar com mais queixas, questões e agressões verbais provenientes dos clientes, resultando em maior esforço psicológico e emocional. Para estes operadores, é essencial a capacidade da escuta ativa e empatia, sendo que o seu trabalho resulta em chamadas mais complexas e variadas do que no *Outbound* (Molino et al., 2016).

A literatura considera que os operadores tendem a acreditar que esta venda adicional que existe no *Inbound*, não é compatível com o serviço satisfatório de apoio ao cliente, o que cria uma barreira mental na mistura das duas tarefas no dia-a-dia laboral, o que se reflete no volume de vendas e outras medidas de performance (Jansen & Callaghan, 2014). Estes dois canais tendem a ser geridos da mesma forma por se encontrarem, frequentemente, na mesma equipa de operações, porém, possuem características diferentes e a necessidade de

---

<sup>1</sup> Base de dados com clientes categorizados, através de variáveis sociodemográficas, por grau de possível interesse para cada campanha de venda

capacidades específicas dos operadores, e precisam, desta forma, de diferentes estilos de liderança e gestão (Gabel-Shemueli et al., 2020).

No entanto, a literatura especializada encontra-se dividida sobre qual o canal de *call center* que percebe o maior nível de *stress*. Os estudos de Lin et al. (2010) e Rod e Ashill (2013) concluem que o *Outbound* tende a reportar maior nível de *stress*. Entretanto, a investigação de Gonçalves et al., (2020), refere o *Inbound* como o canal com o maior nível de *stress*. Importa referir que os estudos atuais sobre o canal *Inbound* são mais escassos.

## **2.4 Estratégias de coping**

Lazarus e Folkman (1984) definem o *coping* como o conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais utilizadas e desenvolvidas pelo indivíduo para lidar com as diversas exigências, tanto externas como internas, que se encontram no seu contexto e as respetivas reações emocionais subsequentes.

Este processo sugere que, quando as pessoas estão expostas a fatores de *stress*, é desencadeado um processo de avaliação, no qual o indivíduo avalia se este fator é ou não uma ameaça ao seu bem-estar. Após essa fase, são escolhidas as estratégias para enfrentar este *stress*, resultando no comportamento de *coping* (Dias & Pais-Ribeiro, 2019).

Nos estudos de Lazarus e Folkman (1984), estes expõem dois tipos de *coping*, o focado no próprio problema, ou seja, na tomada de atitude e solução deste para redução do *stress*, e o focado nas emoções, o qual procura a diminuição da reação emocional da situação, podendo ambos ser utilizados simultaneamente. Coyne & Delongis (1986) propuseram um terceiro tipo de *coping* focado nas relações interpessoais, em que o indivíduo procura apoio nas pessoas que se encontram no seu meio social para uma resolução rápida da situação. Este tipo de *coping* é definido como multidimensional, envolvendo questões como vínculos sociais, apoio e informação, refletindo a interação que o indivíduo possui com outros.

As estratégias de *coping*, segundo Esparbès, Sordes-Ader e Tap (1993), são multidimensionais. Estes autores propuseram uma escala, que articula três campos, o comportamental, o afetivo e o cognitivo, sendo que o comportamento humano articula estes três campos. Dentro do comportamental, este representa a preparação e gestão da ação; no campo cognitivo, o indivíduo analisa as informações do acontecimento, e, por fim, no afetivo, este constitui os sentimentos e as reações emocionais.

Estes três campos permitem identificar seis estratégias de *coping*, sendo estas o controlo, o suporte social, o retraimento, a recusa, a conversão, e a focalização (Tap et al. 2005). A primeira estratégia refere-se ao controlo, o qual implica o autocontrolo da situação,

ou seja, a coordenação dos comportamentos e a contenção das próprias emoções. Em seguida, referem o suporte social, o qual remete para o pedido de ajuda em termos cognitivos, de cooperação em trabalho coletivo e a necessidade de conforto e reconhecimento. Relativamente ao retraimento, este reflete uma tendência de rutura de interações sociais, levando ao isolamento ou a adoção de comportamentos de compensação, como, por exemplo, a ingestão de comida. Referindo a estratégia da recusa, esta corresponde à incapacidade de aceitar o problema, procurando uma distância cognitiva e emocional face a este, podendo até utilizar a companhia dos outros ou atividades para não pensar no problema. Seguidamente, a conversão, que engloba a mudança, a nível dos comportamentos ou das posições cognitivas que permitam aprender a viver com a situação e a sua aceitação, e como, por exemplo, a adoção de uma ideologia religiosa. Por fim, referem a focalização que implica uma concentração no problema de forma a encontrar uma resolução, estando condicionado pelas emoções (Tap et al., 2005).

O sucesso da estratégia efetuada pelo indivíduo para lidar com uma situação de *stress* determina o resultado do processo de *coping*, sendo este resultado, satisfatório ou insatisfatório, que influencia o estado e bem-estar psicológico do indivíduo (Dias & Pais-Ribeiro, 2019). Segundo Aldwin (2004), as estratégias de *coping* e o seu sucesso depende também da capacidade de aprendizagem dos indivíduos e na eficiência de soluções que lhes são oferecidas pela cultura da organização, sendo relevante formação adequada na temática da gestão do *stress*.

Como referido anteriormente, a combinação de altas exigências e poucos recursos no trabalho, representam um ambiente laboral de alto *stress* que pode levar à exaustão psicológica. É crucial que as organizações monitorizem e otimizem as características do posto de trabalho para que consigam providenciar recursos suficientes aos colaboradores (Demerouti et al., 2019). No entanto, os colaboradores não só reagem à sua liderança e ambiente de trabalho como também influenciam as suas próprias características de trabalho através de estratégias de autorregulação, quer sejam adaptativas ou mal adaptativas. Um exemplo destas estratégias mal adaptativas é um *coping* inadequado. Segundo estes autores, o *coping* não se encontra inserido na definição de recurso, mas sim como algo que pode ser utilizado para influenciar as características do trabalho em si, e não minimizar o efeito da exigência.

Segundo a literatura, o *coping* focado no problema, como por exemplo, as estratégias de controlo, tendem a estar associados com resultados mais benéficos para o bem-estar do indivíduo. Por outro lado, o *coping* focado no emocional, que inclui estratégias como a recusa,

distração e conversão, embora esteja mais associado com consequências negativas, também pode melhorar o bem-estar e não deve ser necessariamente desencorajado (Lewin & Sager, 2010). Por exemplo, segundo Carver e Scheier (1994), o *coping* focado na emoção remove a tensão, e, utilizado de forma mista com o *coping* focado no problema, diminui a ameaça e resolve a situação de forma mais eficaz. Por fim, o suporte social é considerado como um resultado das relações sociais e interações que resultam em recursos extra contra as exigências do trabalho. Através do suporte e apoio social, os colaboradores adquirem informação relevante para utilizar em situações stressantes do seu quotidiano laboral, reduzindo o seu nível de *stress* geral (Pelfrene et al. 2002).

O modelo dos *Job Demands-Resources* e a pesquisa que provém deste tendem a focar-se em autoeficácia, autoestima e locus de controlo (Demerouti et al., 2019). Hobfoll (1989) criou uma teoria de *stress* distinta que refere que quando os indivíduos são confrontados com alto *stress* tendem a tentar minimizar a perda de recursos, sendo este o objetivo principal do *coping*. Além deste, outros autores tendem a descrever as estratégias de *coping* como sendo o coração dos recursos, e que a forma como os indivíduos lidam com o *stress* deve, também, ser considerado como um recurso (Ito & Brotheridge, 2003; Searle & Lee, 2015). Alguns estudos demonstraram que as estratégias de *coping* possuem impacto no efeito das exigências do trabalho (De Rijk et al., 1998), indicando que estas estratégias têm um papel equivalente aos recursos referidos por Bakker (2007). Desta forma, nesta investigação, o *coping* será assumido como um recurso.

### 3. Modelo Teórico

Como referido anteriormente, segundo o modelo *Job Demands-Resources*, as exigências podem produzir mal-estar físico ou psicológico nos colaboradores, enquanto os recursos existem para mitigar esta situação. Os recursos resultam num aumento de satisfação no trabalho, podendo possuir um papel mediador entre as exigências do trabalho e a consequência destas (Lesener, 2019). Quando os recursos são utilizados de forma correta, tais como, por exemplo, formação dentro da temática de gestão de *stress*, liderança saudável e boas práticas de recursos humanos, isto dá espaço para a existência de mecanismos de *coping* saudáveis e adaptativos (Bakker, 2017). Neste caso, tomando o *coping* como um recurso, este estudo pretende analisar se este possui um papel mediador entre o *stress* ocupacional e as intenções de saída que podem resultar deste *stress*.

A relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída é algo transversal em vários setores, sendo realçada em setores conhecidos pelas condições precárias, baixos salários e alto nível de controlo, tais como o *call center*. Estas características, juntamente com fatores provenientes do contexto específico do trabalho em que os colaboradores se encontram inseridos, provocam o *stress* ocupacional, e aumentam a intenção de saída do colaborador (Gaulejac, 2015). Será também pertinente verificar se esta relação difere consoante os canais existentes no *call center*, pois, como visto anteriormente, esta questão possui resultados divergentes na literatura. Face ao exposto, são apresentadas as seguintes hipóteses.

**H1: A perceção de *stress* dos trabalhadores está relacionada positivamente com a intenção de saída.**

**H2: A relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída difere entre canais.**

Segundo Lazarus e Folkman (1984), o *coping* não é uma questão de estratégias adaptativas ou mal adaptativas. A eficácia de cada estratégia tem de ser avaliada relativamente ao contexto, podendo as estratégias ter resultados diferentes, dependendo destes. Posto isto, é necessário verificar quais são as estratégias mais adaptativas ao contexto do *call center*.

A literatura tende a apoiar a ideia de que as estratégias de *coping* adaptativas ao contexto podem aliviar o *stress* ocupacional e o *burnout*, reduzindo assim a intenção de saída (Glazer & Liu, 2017; Huang et al., 2018; Sousa et al., 2020).

No entanto, quando se fala de estratégias focadas na resolução do problema, como o controlo, a literatura mostra uma relação incongruente com o *stress*. Por exemplo, a utilização de estratégias de resolução de problemas, pode resultar em trabalhadores auto eficazes, o que leva a menores intenções de saída pela rápida resolução de problemas (Lai &

Chen 2012). Segundo Jung & Yoon (2015), colaboradores que utilizam estratégias de *coping* focadas na resolução ativa do problema, adaptam-se mais rapidamente a diferentes situações de *stress*, o que mitiga a sua intenção de saída a longo prazo. Por outro lado, segundo o estudo de Khairy & Mahmoud (2022), colaboradores que possuem estratégias focadas no problema tendem a experienciar mais *stress* no trabalho, pois nem todas as situações stressantes são passíveis de ser controladas, sendo que estas estratégias, quando utilizadas em setores caracterizados por instabilidade, são pouco produtivas. Segundo Allen e Leary (2010), estas estratégias de *coping* possuem características como a autoafirmação e a exacerbação de realizações, encontrando-se relacionadas com altos níveis de *stress*.

No entanto, quando a dimensão de *coping* utilizada é a recusa, esta tende a contribuir para as intenções de deixar uma organização, possivelmente pelo aumento do *stress* devido à sua fraca gestão, derivada da utilização desta dimensão (Beecroft et al. 2008; Huang et al. 2018). Segundo Jung & Yoon (2015), estratégias de *coping* que ignoram o problema tendem a aumentar a intenção de saída dos colaboradores, pois proporcionam exaustão emocional a longo prazo.

Hirsch et al. (2015, p.784) referem que “a utilização correta das estratégias de *coping* pode aliviar os níveis de *stress* e promover maior qualidade de vida”. Porém, estratégias de *coping* caracterizadas pela auto-distração, tendem a trazer consequências a longo prazo, como o desenvolvimento do *burnout* (Lopes & Nihei, 2020). Segundo Khairy e Mahmoud (2022), colaboradores que utilizam a distração para se focar em situações satisfatórias em vez de situações stressantes tendem a possuir um maior nível de *stress* ocupacional. Estes tentam mudar a sua atenção do problema, ocupando-se com outras atividades para atingir um nível de conforto temporário, ou seja, nunca aprendem a lidar com a situação de *stress*.

Em relação à estratégia da conversão, esta remete para estratégias de *coping* negativas que utilizam mecanismos defensivos que não permitem uma adaptação adequada da situação stressante (Alexandre et al., 2022). São vistas como estratégias não adaptativas e tendem a aumentar o *stress* ocupacional (Elziny & Kamel, 2020).

Em termos do suporte social, alguns estudos demonstraram que esta dimensão estava negativamente associada com as intenções de saída, ou seja, quando mais é utilizada, menor o *stress* ocupacional (Kim & Stoner, 2008; Pomaki et al., 2010). Por outro lado, estudos mais recentes afirmam que a estratégia de suporte social tende a aumentar o *stress* ocupacional, e, desta forma, a aumentar a intenção de saída (Elziny & Kamel, 2020). Segundo Khairy e Mahmoud (2022), o suporte social possui um impacto na resposta ao *stress* através da redução da perceção atual do quão stressante é a função. Possui também um impacto



protetivo, sendo que melhora a qualidade de vida através da redução das consequências negativas do *stress* ocupacional e, através disto, os indivíduos aprendem e evoluem na forma como se adaptam ao *stress*. Posto isto, foi formulada a seguinte hipótese.

**H3: Existe uma relação significativa entre as estratégias de *coping* e a intenção de saída.**

Segundo Baron e Kenny (1986), quando existe um organismo ativo que intervém entre o estímulo e a resposta, é necessário verificar um efeito de mediação. A principal ideia deste modelo é que os efeitos que uma variável causa na outra são mediados por vários processos relativos a este organismo ativo, ou seja, as variáveis possuem um papel de mediação quando explicam ou assumem um papel de responsabilidade pela relação entre o preditor e o critério. Posto isto, a mediação refere que uma variável independente afeta uma variável dependente, através de uma ou mais potenciais variáveis intervenientes, ou seja, os mediadores. Para ser considerada uma mediação, existem três pressupostos principais: a variável independente tem de possuir uma relação significativa com a variável dependente; a variável mediadora tem de possuir uma relação significativa com a variável dependente, e por fim, quando se insere a variável mediadora na relação entre a variável independente e dependente, esta torna-se mais fraca ou desaparece (Baron & Kenny, 1986). No caso em que esta relação se torne mais fraca, porém continue significativa, existe apenas uma mediação parcial (Hair et al., 2010).

No estudo de Huang et al. (2018), no setor de hotelaria, as estratégias de *coping* mostraram possuir um papel significativo de mediação nesta relação. Posto isto, as estratégias de *coping* mostram um possível papel de mediador na relação entre o *stress* ocupacional e as intenções de saída, que pode existir no setor de *call center*. Tendo em conta o enquadramento teórico apresentado, o *stress* é um preditor significativo da intenção de saída, e o *coping* aumenta e/ou reduz a perceção de *stress* dos indivíduos. Como também foi visto, os canais podem possuir diferenças entre si, nomeadamente em relação à perceção de *stress*, devido às suas características distintas. Posto isto, será também relevante perceber se o peso desta mediação difere entre os canais. Formulou-se então a seguinte hipótese, para perceber se existe uma possível mediação das estratégias de *coping* neste contexto.

**H4: A relação entre *stress* ocupacional e intenção de saída é mediada pelas estratégias de *coping* utilizadas.**

## 4. Metodologia

Após definir a problemática de investigação e apresentar os conceitos teóricos e estudos de maior pertinência, é fundamental apresentar qual metodologia que foi utilizada para o estudo empírico.

De acordo com as hipóteses elaboradas, campo de aplicação e dimensão da amostra de população em que esta investigação se encontra inserida, marcada por uma forte componente de carácter quantitativo, esta investigação seguiu o paradigma positivista como orientador, sendo uma investigação objetiva, de forma a testar hipóteses, confrontando-as como os fundamentos teóricos previamente adquiridos (Coutinho, 2014).

De referir que foi seguida uma lógica dedutiva, ou seja, foi necessária uma conceptualização teórica prévia que foi testada posteriormente pela observação empírica. Mediante isto, o principal método de investigação utilizado foi o inquérito por questionário, sendo um instrumento que traduz os objetivos da investigação com variáveis mensuráveis, permitindo confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação (Coutinho, 2014).

Foi utilizada uma pesquisa analítica, uma vez que foi necessário analisar as relações entre duas ou mais variáveis, com recurso a coeficientes de correlação, com existência ou não de uma relação direta entre as variáveis em questão (Glatthorn, 1998), pois foram medidas as relações existentes entre *stress* ocupacional, intenção de saída e estratégias de *coping*. Este estudo pode ser classificado como uma investigação básica, pois pretende melhorar a compreensão do fenómeno do *turnover* no contexto específico do *call center* onde a investigação se inseriu.

### 4.1 Caracterização da Organização

A organização estudada encontra-se no setor de telecomunicações e entretenimento, é conhecida pela sua inovação dentro da sua área, sendo uma das primeiras empresas a trazer a temática do 5G para Portugal, estando sediada no país. Dentro desta organização, o *call center* é uma operação central, sendo que uma grande percentagem das suas receitas provém das vendas realizadas por este meio.

Dentro desta área, o *call center* insere-se principalmente em dois canais, o *Outbound* e o *Inbound&Web*. O *Outbound* refere-se ao canal em que os clientes são contactados pelos próprios operadores, de forma a oferecer-lhes outro serviço ou acrescentar um novo serviço aos que os clientes já possuem, sendo que neste canal, é sempre o operador a contactar o

cliente, através de um lote de clientes pré-construído pelos gestores, distribuído por campanhas e grau de possível interesse do cliente.

Por outro lado, no *Inbound&Web*, o cliente é que contacta o operador de duas formas, através da linha de apoio ao cliente, ou deixando o seu número de contacto na plataforma online, pedindo para ser contactado. Neste canal, é sempre o cliente que toma a iniciativa de contactar a organização, e este contacto é utilizado pelos operadores para vender os serviços, ajustados às necessidades do cliente, após ajudar no que for necessário.

Dentro destes canais, os operadores são divididos em campanhas, ou seja, nem todos vendem o mesmo tipo de serviço. Esta categorização em campanhas é realizada através da avaliação de desempenho dos operadores, que é feita de modo quantitativo, de forma a colocar operadores com maior desempenho nas campanhas de dificuldade acrescida.

Importa referir que esta área tem vindo a ser afetada por um alto nível de rotatividade, sendo que, nesta organização, cerca de 56% dos colaboradores saem antes de perfazerem 30 dias de antiguidade, sendo descrita como uma operação de elevado *stress*, o qual se torna difícil de gerir.

#### **4.2 Inquérito por Questionário**

A recolha de informação foi realizada através de um inquérito *online*, com recursos da plataforma *Google Forms*, o qual foi distribuído pelos operadores do *call center*. O inquérito (Anexo 1 a 5) é constituído pelo consentimento informado (Anexo 1), um bloco de recolha de dados sociodemográficos (Anexo 2), seguido de três blocos, referentes às três escalas previamente validadas por Gomes (2010) (Anexo 3), Nunes et al. (2014) (Anexo 4) e Lima e Mendes (2014) (Anexo 5).

Esta recolha decorreu entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023, em várias etapas: (i) construção do questionário; (ii) pré-visualização e autorização da disseminação do questionário por parte da organização, de forma a identificar eventual complexidade nas questões e ajustar a dimensão do questionário; (iii) envio do questionário; (iv) recolha dos dados.

Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, sendo analisada uma amostra de 195 participantes, colaboradores do *call center* inserido na organização em questão, que se ofereceram para participar no estudo de forma voluntária. Importa referir que, de acordo com Bussab e Bolfarine (2005), a representatividade não se encontra garantida com esta técnica de amostragem, logo, as conclusões desta investigação não podem ser generalizadas para o todas as unidades de *call center* em Portugal.

Para o tratamento dos dados recolhidos, foram utilizados os *Software* de Análise Estatística – *IBM SPSS* versão 26 para *Windows* para descrever e resumir os dados, juntamente com a extensão *Process* para SPSS 4.2 para a análise de mediação, e o programa *SPSS AMOS* versão 26 para a realização de análise fatorial confirmatória para validar as qualidades psicométricas dos instrumentos.

#### **4.2.1 Questionário de Stress Ocupacional – QSO-VG**

O primeiro bloco inclui o Questionário de *Stress* Ocupacional desenvolvido e validado por Gomes (2010)<sup>2</sup>. Este instrumento compreende duas partes, com um item inicial que avalia o nível global de *stress*, e a segunda, com 24 itens relativos às possíveis fontes de *stress* ocupacional. Estes 24 itens estão distribuídos em 7 subescalas, nomeadamente: «Relação com os clientes», através dos sentimentos negativos provenientes de quem o indivíduo presta serviços; «Relação com as chefias», através dos sentimentos negativos que surgem da relação com os seus superiores; «Relação com os colegas», referindo às sensações negativas provenientes das relações com os seus colegas de trabalho; «Excesso de trabalho» referente a horas e carga de trabalho excessiva; «Carreira e remuneração», referindo à falta de satisfação relativamente à progressão de carreira e à remuneração; «Problemas familiares» relaciona-se com a falta de apoio de relações próximas, e, por fim «Condições de trabalho» através da falta de condições e recursos para a realização eficiente das tarefas. Este instrumento é mensurado através de uma escala de *Likert* com 5 níveis («Nenhum *stress*» a «Elevado *Stress*»).

#### **4.2.2 Escala Toulousiana de Coping**

No segundo bloco, foi utilizada a versão reduzida da Escala *Toulousiana* de *Coping* desenvolvida e validada por Nunes et al. (2014)<sup>3</sup>, constituída por 18 itens, que se distribuem por 5 fatores: o «Controlo», o «Suporte Social», a «Conversão», a «Distração» e a «Recusa».

Esta escala foi originalmente construída por Esparbès, Sordes-Ader e Tap (1993), sendo constituída por 54 itens e designada de *Echelle Toulousaine de Coping*. Esta integrava seis estratégias: a focalização, suporte social, retraimento, conversão, controlo e recusa.

Em 2006, foi realizada a adaptação e tradução desta escala à população portuguesa (Tap, Costa & Alves, 2006), resultando na Escala *Toulousiana* de *Coping*. No entanto, esta

---

<sup>2</sup> A autorização para utilização do instrumento encontra-se no Anexo 6 – Figura 1.

<sup>3</sup> A autorização para utilização do instrumento encontra-se no Anexo 6 – Figura 2.

escala revelou algumas dificuldades na sua aplicação devido ao grande número de itens, tais como a demora e o cansaço dos participantes aquando do seu preenchimento, criando a necessidade de elaborar uma versão mais acessível. Posto isto, a partir da escala inicial adaptada e traduzida para a população portuguesa foi elaborada a Escala *Toulousiana* de *Coping* - Versão Reduzida por Nunes et al. (2014), sendo esta constituída por 18 itens e utilizando uma escala de *Likert* de 5 níveis («Nunca» a «Muito Frequentemente»).

#### **4.2.3 Escala de Intenção de Turnover**

Foi utilizada a Escala de Intenção de *Turnover*, desenvolvida e validada por Lima e Mendes (2014)<sup>4</sup>, constituída por 8 itens, de forma a avaliar a intenção de saída dos colaboradores através do seu nível de concordância utilizando uma escala de *Likert* de 5 níveis («Discordo Totalmente» a «Concordo Totalmente»).

---

<sup>4</sup> A autorização para utilização do instrumento encontra-se no Anexo 6 – Figura 3.

## 5. Resultados

### 5.1 Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 195 operadores de *call center*, sendo que 62.6% são do género feminino (n=122) e 37.4% do género masculino (n=73), com idades entre os 18 e os 63 anos (M = 33.3; DP=9.36), com a maior incidência de 38.5% na faixa etária do 26-35 anos (n=75), seguido de 25.6% na faixa etária dos 18-25 anos (n=50), 24.1% dos 36-45 anos (n=47), 9.7% dos 46-55 anos (n=19) e 2.1% com mais de 56 anos (n=4). Relativamente ao estado civil, 66.7% encontram-se solteiros (n=130), 27.2% estão casados (n=53) e 6.2% estão divorciados (n=12). Em relação às habilitações literárias, a amostra inclui 67.7% respondentes com habilitações ao nível do ensino secundário (n=132), seguido de 24.6% com licenciatura (n=48), 5.1% com mestrado (n=10) e 2.6% com o ensino básico (n=5) (Tabela 1).

**Tabela 1 - Distribuição das características sociodemográficas pela amostra**

Dados Sociodemográficos		Total (n)	Percentagem (%)
Género	Feminino	122	62.6
	Masculino	73	37.4
Faixa Etária	18-25 anos	50	25.6
	26-35 anos	75	38.5
	36-45 anos	47	24.1
	46-55 anos	19	9.7
	56+ anos	4	2.1
Estado Civil	Solteiro	130	66.7
	Casado	53	27.2
	Divorciado	12	6.2
Habilitações Literárias	Ensino Básico	5	2.6
	Ensino Secundário	132	67.7
	Licenciatura	48	24.6
	Mestrado	10	5.1

Em termos da antiguidade, 59% estão na organização há mais de 12 meses (n=115), 16.9% estão há menos de 3 meses (n=33), 14.9% encontram-se entre 3 e 6 meses (n=29) e 9.2% estão entre 6 e 12 meses (n=18). Relativamente ao canal, 65.6% dos participantes trabalham no canal *Outbound* (n=128) e 34.4% trabalham no canal *Inbound&Web* (n=67) (Tabela 2).

**Tabela 2 - Distribuição das características socioprofissionais pela amostra**

Dados Socioprofissionais		Total (n)	Percentagem (%)
Antiguidade	Inferior a 3 Meses	33	16.9
	Entre 3 a 6 Meses	29	14.9
	Entre 6 a 12 Meses	18	9.2
	Superior a 12 Meses	115	59
Canal	<i>Outbound</i>	128	65.6
	<i>Inbound&amp;Web</i>	67	34.4

## **5.2 Análise psicométrica dos instrumentos**

Os instrumentos utilizados nesta investigação foram validados previamente, no entanto, segundo Kane (2016), a validade não é uma propriedade do instrumento, mas sim da sua utilização e interpretação. Ou seja, o instrumento pode ser validado, mas isto não significa que irá funcionar de forma semelhante para certa população ou objetivo, logo a validade deve ser considerada sempre que um objeto é utilizado. Posto isto, procedeu-se à validação dos instrumentos aquando da análise psicométrica dos mesmos, embora previamente validados por outros autores.

### **5.2.1 Questionário de Stress Ocupacional**

#### *Validade*

A análise fatorial encontra-se relacionada com a questão da validade de construtos e instrumentos psicológicos (Laros & Pasquali, 2005). Segundo Marôco (2010) as análises fatoriais são classificadas em dois tipos: (i) a exploratória, quando não existe informação prévia sobre a estrutura; e (ii) a confirmatória, quando existe esta informação *a priori*, e é necessário existir uma confirmação da estrutura.

Desta forma, para a testagem da validade, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória a sete fatores, pela existência de informações prévias acerca da estrutura fatorial da escala, que apontam para a seguinte estrutura reportada por Gomes (2010): «Relação com Clientes» (itens 2, 8, 13 e 21), «Relação com Chefiãs» (itens 12, 20 e 24), «Relação com Colegas» (itens 4, 17 e 22), «Excesso de Trabalho» (itens 5, 10, 11 e 16), «Carreira e Remuneração» (itens 1, 6, 15 e 19), «Problemas Familiares» (itens 3, 14 e 23) e «Condições de Trabalho» (itens 7, 9 e 18).

Relativamente aos valores de referência, pode-se considerar que valores do  $\chi^2/df \leq 3$  são considerados valores aceitáveis (Kline, 1998), e valores  $\leq 5$  valores razoáveis (Marsh & Hocevar, 1985). Os valores do *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker Lewis Index* (TLI) foram utilizados, pois estes não são sensíveis ao tamanho da amostra. No CFI, pode-se considerar que valores mais próximos de 1 têm um melhor ajustamento. No TLI, valores acima de .90 são aceitáveis. (Bentler & Bonett, 1980). Nos valores do *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), pode-se considerar que valores menores que 0.05 são bons, valores entre 0.05 e 0.08 são aceitáveis, valores entre 0.08 e 0.1 são marginais e valores maiores que 0.1 são inaceitáveis (Hair et al., 2019). O *Normed Fit Index* (NFI) não foi utilizado, pois segundo Rakotoasimbola & Blili (2019), este valor é sensível ao tamanho da amostra, sendo

necessário uma amostra de, pelo menos, 300 observações para este ser fiável. Também não foi utilizado o *p-value* do *Chi-square value* (CMIN) sendo que, segundo Vandenberg (2006), este não é utilizado como uma base para aceitar ou rejeitar um ajustamento de modelo.

O modelo apresenta um ajustamento aceitável ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$  ( $\chi^2/\text{gl} = 3,034$ ), sofrível ao nível do CFI (CFI = ,86), sofrível ao nível do TLI (TLI = ,83) e inaceitável ao nível do RMSEA (RMSEA = ,102). Interessa, desta forma, analisar os índices de modificação para verificar se é possível melhorar o ajustamento deste modelo. Neste caso, o maior índice de modificação é a correlação entre o item 1 e 15 do fator «Carreira e Remuneração». Estando estes itens pertencentes ao mesmo fator, justifica-se pela partilha de conteúdo comum, que neste caso seria a progressão na carreira, sendo que os restantes itens do fator se referem a viver com o salário disponível e o a inadequação do salário para o posto. O segundo maior índice de modificação é a correlação entre o item 5 e 11 do fator «Excesso de Trabalho», justificando-se pelo conteúdo comum, que são as horas excessivas de trabalho, enquanto os restantes itens se referem a burocracia e a sobrecarga de tarefas. Por fim, o último índice utilizado foi a correlação entre os itens 2 e 8 do fator «Relação com os Clientes», devido igualmente ao conteúdo comum, referindo-se a atitudes e comportamentos negativos por parte dos clientes. Os restantes itens neste fator referem-se ao nível de exigência dos clientes e a cumprir com o trabalho esperado.

Desta forma, foi então possível obter um bom ajustamento relativamente ao  $\chi^2/\text{gl}$  ( $\chi^2/\text{gl} = 2,164$ ), bom ao nível do CFI (CFI = ,921), bom ao nível do TLI (TLI = ,904) e aceitável ao nível do RMSEA (RMSEA = ,077) (Anexo 7) (Tabela 3).

**Tabela 3 - Análise Fatorial Confirmatória com índices de modificação – QSO-VG**

<b>X<sup>2</sup>/gl</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>
2,164	.921	.904	.077

### *Sensibilidade*

Foi utilizado o teste *Kolmogorov-Smirnov* como indicador de normalidade na presente investigação, devido ao tamanho da amostra. Neste caso, todos os fatores que compõem a escala apresentam  $p \leq .005$ , rejeitando-se, desta forma, a hipótese da normalidade. Caso não se confirme a normalidade, como aconteceu, deve realizar-se a confirmação relativamente aos valores de assimetria e curtose.

Segundo Kline (2004), se os valores absolutos de assimetria e curtose forem inferiores a |3| e a |7|, respetivamente, não são problemáticos em análises que apresentem como pressuposto a distribuição normal. Neste caso, as dimensões das escalas encontram-



se dentro destes valores, logo, não há um desvio significativo relativamente à normalidade (Tabela 4).

**Tabela 4 - Sensibilidade do QSO-VG e Dimensões**

EscaLa e Dimensões	Kolmogorov-Smirnov	p-value	Assimetria	Curtose
QSO-VG	.079	.005	.386	-.433
Stress Geral	.232	<.001	-.099	-.275
Relação com a Chefia	.158	<.001	.756	-.315
Relação com os Colegas	.256	<.001	1,184	.282
Relação com os Clientes	.085	.002	.158	-.616
Excesso de Trabalho	.088	.001	.208	-.869
Condições de Trabalho	.165	<.001	.941	.238
Problemas Familiares	.112	<.001	.302	-.996
Carreira e Remuneração	.081	.004	-.029	-.818

### Fiabilidade

A fiabilidade compósita das dimensões mostra valores adequados sendo de .81 para «Relação com Clientes», .79 para «Relação com Chefias», .86 para «Relação com Colegas», .88 para «Excesso de Trabalho», .80 para «Carreira e Remuneração», .93 para «Problemas Familiares» e .86 para «Condições de Trabalho» (Tabela 5).

Relativamente à consistência interna, verificou-se um alfa de Cronbach de .94 na escala, não existindo melhorias significativas se algum item fosse eliminado, apresentando uma boa consistência interna.

**Tabela 5 - Fiabilidade Compósita – Dimensões do QSO-VG**

Dimensões	
Relação com Clientes	.81
Relação com Chefias	.79
Relação com Colegas	.86
Excesso de Trabalho	.88
Carreira e Remuneração	.80
Problemas Familiares	.93
Condições de Trabalho	.86

Relativamente à consistência interna das dimensões da escala, verificou-se um alfa de Cronbach de .83 para «Relação com Clientes», .78 para «Relação com Chefias», .86 para «Relação com Colegas», .89 para «Excesso de Trabalho», .82 para «Carreira e Remuneração», .93 para «Problemas Familiares» e .85 para «Condições de Trabalho», verificando uma boa consistência interna em todos os fatores (Tabela 6).

**Tabela 6 - Alfa de Cronbach do QSO-VG e Dimensões**

EscaLa	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
QSO-VG	.94	Relação com Clientes	.83
		Relação com Chefias	.78
		Relação com Colegas	.86
		Excesso de Trabalho	.89
		Carreira e Remuneração	.82
		Problemas Familiares	.93
		Condições de Trabalho	.85

### 5.2.2 Escala Toulousiana de Coping – Versão Reduzida

#### Validade

Devido à existência de informação prévia relativa à escala, foi realizada uma análise fatorial confirmatória a cinco fatores. O modelo apresenta um ajustamento bom ao nível do  $\chi^2/\text{gl}$  ( $\chi^2/\text{gl} = 2,487$ ), mau ao nível do CFI (CFI = ,748) e mau ao nível do TLI (TLI = .691), e razoável ao nível do RMSEA (RMSEA = ,088) (Anexo 8, Figura 5) (Tabela 7).

**Tabela 7 - Análise Fatorial Confirmatória – ETC - R**

X <sup>2</sup> /gl	CFI	TLI	RMSEA
2,487	.748	.691	.088

Após a análise dos índices de modificação, verificou-se que existiam correlações entre erros com diferentes fatores latentes, ou seja, uma parte do item não está explicada pelo fator onde está inserido, mas sim por outro. Segundo Marôco (2014), isto deve levar à reavaliação do referencial teórico. Posto isto, a estrutura não se encontra confirmada para esta investigação. Foi realizada uma análise fatorial exploratória com rotação *varimax*, de forma a encontrar a estrutura a ser utilizada. Aqui, a rotação ortogonal foi utilizada, pois os fatores não possuem correlações relevantes entre si. Observando a matriz de correlações anti-imagem, todos os itens se encontram acima de 0.5, não sendo necessário eliminar nenhum item problemático nesta fase (Anexo 8, Tabela 27).

Ao analisar inicialmente a estrutura fatorial, os testes de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2 = 858,75$  (153),  $p < .001$ ) e Kaiser–Meyer–Olkin (KMO = 0,67) sugeriram adequação razoável dos dados. Observando a matriz das comunalidades, eliminando as inferiores a .33, foram eliminados os itens 1 «Enfrento a situação.» (.30) e 11 «Resisto ao desejo de agir, até que a situação mo permita.» (.31) (Anexo 8, Tabela 28).

A análise sugeriu cinco fatores como sendo os mais representativos para os dados, segundo o *eigenvalue* de  $>.1$ . Foram eliminados os itens 2 «Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer» e 3 «Tento não pensar no problema» por possuírem *cross loadings* superiores a .30. Desta forma, a análise sugere quatro fatores como os representativos para os dados.

Posto isto, a escala, na presente investigação, encontra-se distribuída por 4 fatores. O primeiro fator é constituído pelos itens 6, 9, 15 e 18, sendo o «Controlo», mantendo-se este fator semelhante ao da escala original, eliminando apenas o item 1. O segundo fator é a «Conversão» que se mantém igual ao original, com o item 4, 5 e 14. O terceiro fator «Recusa», encontra-se semelhante ao original, com os itens 10, 12 e 16, com o acrescento do 17, sendo

este um item previamente do fator «Distração». Este item refere-se à procura da distância cognitiva do problema, o qual também remete para a «Recusa». Estas dimensões tendem a ser agrupadas noutras investigações. Segundo Meurer et al (2020), as estratégias de distração e recusa possuem o mesmo conceito, que é agir como se o problema não existisse. Também Amaral-Bastos et al. (2015), remetem para a distração como um campo da recusa, sendo que para se comportar como se o problema não existisse, a pessoa pode optar por fazer algo mais agradável. Posto isto, manteve-se a estratégia «Recusa» e eliminou-se a estratégia «Distração». Por fim, o quarto fator é o «Suporte Social» que se encontra igual ao original, com os itens 7, 8 e 13 (Tabela 8).

**Tabela 8** - *Análise Fatorial Exploratória – ETC-R*

	<i>Loadings</i> dos fatores			
	1	2	3	4
Controlo4	,715			
Controlo5	,712			
Controlo2	,621			
Controlo3	,486			
Conversao3		,753		
Conversao2		,667		
Conversao1		,570		
Distracao3			,601	
Recusa4			,574	
Recusa3			,567	
Recusa1			,536	
SuporteSocial2				,631
SuporteSocial1				,607
SuporteSocial3				,479

### *Sensibilidade*

Neste caso, todas as dimensões que compõem o questionário apresentam  $p < .001$ , rejeitando-se, inicialmente, a hipótese da normalidade.

Porém, os valores de assimetria e curtose encontram-se com valores inferiores a  $|3|$  e  $|7|$  respetivamente, não existindo um desvio significativo relativamente à normalidade (Kline, 2004) (Tabela 9).

**Tabela 9** - *Sensibilidade da ETC-R e Dimensões*

<b>Escala e Dimensões</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	<b>p-value</b>	<b>Assimetria</b>	<b>Curtose</b>
ETC-R	.096	<.001	-.119	-.166
Controlo	.109	<.001	-.339	-.508
Conversão	.168	<.001	.593	-.613
Recusa	.097	<.001	.110	-.503
Suporte Social	.101	<.001	.028	-.394

### Fiabilidade

Esta escala apresenta uma consistência interna aceitável com um alfa de *Cronbach* no valor de .66 e não melhoraria se fosse eliminado qualquer item.

Nas dimensões, o «Controlo» tem um valor bom de .76 relativamente ao alfa de *Cronbach*, a «Conversão» também possui um valor bom de .71, a «Recusa» possui um valor aceitável de .65 e o «Suporte Social» possui um valor ainda dentro do limite do aceitável de .60 (Tabela 10).

**Tabela 10** - Alfa de Cronbach da ETC-R e Dimensões

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
ETC-R	.66	Controlo	.76
		Recusa	.65
		Conversão	.71
		Suporte Social	.60

### 5.2.3 Escala de Intenção de Turnover

#### Validade

Devido à existência de informação prévia acerca deste instrumento, foi realizada uma análise fatorial confirmatória.

O modelo apresenta um ajustamento bom ao nível do  $\chi^2/g.l$  ( $\chi^2/g.l = 2,580$ ), muito bom ao nível do CFI (CFI = ,976), muito bom ao nível do TLI (TLI = .964) e aceitável ao nível do RMSEA (RMSEA = ,09) (Anexo 9) (Tabela 11).

**Tabela 11** - Análise Fatorial Confirmatória – EIT

X <sup>2</sup> /g.l	CFI	TLI	RMSEA
2,580	.976	.964	.090

#### Sensibilidade

Neste caso, a escala apresenta valores de  $p < .001$ , rejeitando-se, inicialmente, a hipótese da normalidade.

Porém, os valores de assimetria e curtose encontram-se com valores inferiores a |3| e |7| respetivamente, não existindo um desvio significativo relativamente à normalidade (Kline, 2004) (Tabela 12).

**Tabela 12** - Sensibilidade da EIT e Dimensões

Escala	Kolmogorov-Smirnov	p	Assimetria	Curtose
EIT	.110	<.001	-.443	-.729
Intenção de Permanecer	.110	<.001	-.443	-.315
Intenção de Abandonar	.121	<.001	.377	-.996

## Fiabilidade

A fiabilidade compósita das dimensões mostra valores adequados sendo de .84 para «Intenção de Permanecer», e .929 para «Intenção de Sair» (Tabela 13).

**Tabela 13** - *Fiabilidade Compósita – Dimensões da EIT*

Dimensões	
Intenção de Permanecer	.840
Intenção de Abandonar	.929

Esta escala apresenta uma consistência interna muito boa com um alfa de *Cronbach* no valor de .93 e não melhoraria se fosse eliminado qualquer item. No fator da «Intenção de Permanecer» verificou-se um alfa de *Cronbach* de .82 e a «Intenção de Sair» possui um valor de .93, mostrando uma boa consistência interna (Tabela 14).

**Tabela 14** - *Alfa de Cronbach da EIT*

Escala	$\alpha$	Dimensões	$\alpha$
EIT	.93	Intenção de Permanecer	.82
		Intenção de Abandonar	.93

## 5.3 Análise descritiva das variáveis em estudo

### 5.3.1 Stress Ocupacional Geral e Fatores de Stress Ocupacional

Relativamente à dimensão da perceção do *Stress* Ocupacional Geral, pode-se observar que os participantes reportam respostas com uma média de 3,53, numa escala de 1 a 5 ( $M=3,53$ ;  $DP=.921$ ), um valor que mostra uma perceção alta de *stress* ocupacional de uma forma geral, ou seja, os colaboradores sentem níveis moderados a altos de *stress*, algo que já foi concluído por outros estudos (Ceblano et al. 2019; Posey, 2019; Tetteh et al., 2020; Griffin, 2021).

Relativamente aos fatores, na «Relação com Clientes», os operadores responderam com uma média de 3,01 ( $M=3,01$ ;  $DP=.986$ ), sendo um fator que lhes causa *stress* moderado na sua vida ocupacional. Seguidamente, à «Carreira e Remuneração», responderam com uma média de 2,99 ( $M=2,99$ ;  $DP=1,01$ ), sendo este um stressor também moderado. O nível mais alto de *stress* destes dois fatores vai ao encontro ao referido na literatura, sendo que o *call center* é um trabalho onde a relação com os clientes é importante e é dela que advém a remuneração dos colaboradores, devido aos seus objetivos de vendas (Gaulejac, 2015). No ponto da carreira, a literatura tende a referir o *call center* como um trabalho precário sem perspectivas de progressão de carreira e com alta rotatividade (Dhanpat, 2018). Nos fatores de «Excesso de Trabalho» e «Problemas Familiares» a média foi de 2,60 ( $M=2,60$ ;  $DP=1,10$ ) e 2,56 ( $M=2,56$ ;  $DP=1,21$ ), respetivamente, sendo fatores de *stress* equivalente na perspetiva dos colaboradores, o qual vai ao encontro da literatura, a qual caracteriza o trabalho de *call*

*center* pela pressão por crescente produtividade e ausência de autonomia, o que pode causar um sentimento de excesso de trabalho e falta de tempo para estar com os seus próximos (Takahashi et al., 2014). Na «Relação com Chefias» possuem uma média de 2.08 (M=2.08; DP=1.02), não sendo um fator muito significativo, o que é contraditório em relação à literatura, que refere a relação com as chefias como um fator de que é proveniente bastante *stress*, devido aos pedidos exigentes da chefia (Zapf et al., 2003). Em relação às «Condições de Trabalho», a média foi de 1,94 (M=1,94; DP=.960). No fator «Relação com Colegas» reportam uma média de 1.69 (M=1.69; DP=.891), sendo que estes últimos três fatores não se mostram como fatores de *stress* relevante.

**Tabela 15** - *Medidas Descritivas das Dimensões de Stress Ocupacional*

<b>Dimensões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Perceção de <i>Stress</i> Geral	3,53	.921
Relação com os Clientes	3,01	.986
Relação com as Chefias	2,08	1.02
Relação com os Colegas	1,69	.891
Condições de Trabalho	1,94	.960
Excesso de Trabalho	2,60	1.10
Carreira e Remuneração	2,99	1.01
Problemas Familiares	2,56	1.21

### **5.3.2 Estratégias de Coping**

Relativamente às estratégias de *coping*, as estratégias que foram indicadas como as mais utilizadas pelos colaboradores são o «Controlo» com um valor médio de 3,83 (M=3,83; DP=.768), seguida da estratégia de «Suporte Social» com uma média de 3,05 (M=3,05; DP=.847) e a estratégia da «Recusa» com um valor médio de 2,49 (M=2,49; DP=.775). Por fim, a estratégia indicada como a menos utilizada é a «Conversão» com uma média de 1,93 (M=1,93; DP=.852). Pode-se concluir que os colaboradores neste *call center* tendem a usar estratégias de coping definidas como mais ativas na literatura, focadas na resolução de problemas, como o «Controlo» (Lai & Chen 2012), seguidas de estratégias focadas na relação com os outros, as quais são vistas como tendo respostas contraditórias à gestão de *stress* (Elziny & Kamel, 2020; Khairy & Mahmoud, 2022) (Tabela 16).

**Tabela 16** - *Medidas Descritivas das Estratégias de Coping*

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Controlo	3,83	.768
Suporte Social	3,05	.847
Recusa	2,49	.775
Conversão	1,93	.852

### 5.3.3 *Intenção de saída*

Relativamente à intenção de saída, pode-se verificar que o valor médio apresentado é moderado, possuindo uma média de 2,59 numa escala de 1 a 5 ( $M=2,59$ ;  $DP=1,07$ ), o que demonstra que os colaboradores possuem uma intenção de saída moderada, o qual vai parcialmente ao encontro com a literatura, a qual refere que este setor possui um alto nível de rotatividade (Dhanpat, 2018) (Tabela 17).

**Tabela 17** - *Medidas Descritivas de Intenção de saída*

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Intenção de Saída	2,59	1,07

### 5.4 *Testagem de Hipóteses*

Após a verificação das qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados neste estudo, e posterior análise das medidas descritivas das variáveis em questão procedeu-se à testagem e análise das hipóteses.

**H1: A percepção de *stress* dos trabalhadores está relacionada positivamente com a intenção de saída.**

Foi realizada uma correlação de *Pearson* entre o *stress* geral percecionado e a intenção de saída, a qual demonstrou uma correlação moderada positiva entre estas duas variáveis ( $r=0,62$ ;  $p<.001$ ), ou seja, quanto maior o nível de *stress* percecionado pelos colaboradores, maior será a sua vontade de abandonar a organização, o que vai ao encontro ao que foi referido ao longo da revisão de literatura (Ceblano et al. 2019; Posey, 2019; Tetteh et al., 2020; Griffin, 2021).

Relativamente aos fatores de *stress* percecionados, pode-se verificar que todos possuem uma correlação significativa com a intenção de saída. Relativamente aos fatores com maior correlação com a intenção de saída, verificou-se a «Carreira e Remuneração», onde existe também uma correlação moderada positiva, ( $r=0,50$ ;  $p<.001$ ). Segundo a literatura, este setor é visto como um trabalho precário, temporário e sem grandes perspetivas de progressão de carreira, o que traz um sentimento de instabilidade ao colaborador,

causando sentimentos de *stress* ocupacional, o que vai de encontro aos resultados obtidos (Posey, 2019). Devido à integração na organização para a realização da investigação, foi constatado que os colaboradores, embora recebam comissões de venda individuais, quando não seguem o guião na perfeição, ou fazem vendas que são vistas pelos gestores como feitas da forma errada, são deduzidos diretamente na remuneração, em formato de multas, o que reduz bastante a sua remuneração final. Além disto, este fator transparece a falta de perspectivas de progressão de carreira, pois os *feedbacks* são sempre oferecidos de forma quantitativa, em termos de objetivos de venda diários, e não de forma a delinear objetivos futuros pessoais.

O segundo fator mais relevante é a «Relação com as chefias» ( $r=0,47$ ;  $p<.001$ ), sendo este um trabalho de alto controlo e grande pressão para alta produtividade, a relação com as chefias fica afetada, devido à pressão para alcançar os objetivos de venda individuais que têm de ter com os colaboradores (Zapf et al., 2003; Costa & Costa, 2018). No dia-a-dia do trabalho, foi observado que existe uma pressão diária para atingir objetivos individuais, os colaboradores são auditados ao vivo, de forma a perceber se as vendas estão a ser feitas de forma correta e este controlo pode ter efeito na sua relação com as chefias.

De seguida, a «Relação com os Clientes» ( $r=0,41$ ;  $p<.001$ ), o «Excesso de Trabalho» ( $r=0,39$ ;  $p<.001$ ), os «Problemas Familiares» ( $r=0,39$ ;  $p<.001$ ) e as «Condições de Trabalho» ( $r=0,28$ ;  $p<.001$ ) todos com uma correlação fraca positiva. A relação com o fator de «Excesso de Trabalho» pode dever-se tanto às questões burocráticas do próprio trabalho em si, quanto à questão de que as formações neste *call center* são efetuadas fora do horário laboral, sem remuneração. Além disto, os colaboradores são obrigados a trabalhar pelo menos dois sábados por mês para atingir objetivos de venda.

Por fim, a «Relação com os Colegas» ( $r=0,20$ ;  $p=.006$ ) com uma correlação muito fraca positiva, porém ainda significativa. É importante referir que aquando da análise das médias dos fatores de *stress*, o fator da «Relação com os Clientes» era o maior causador de *stress* nos colaboradores. No entanto, quando relacionado com a intenção de saída, tem uma correlação fraca, o que mostra que, embora seja o maior potenciador de *stress*, não tende a causar a intenção de saída dos colaboradores. Por outro lado, a «Relação com as chefias» não era um grande potenciador de *stress* de forma geral, mas quando relacionado com a intenção de saída, possui relevância, ou seja, quando a relação com as chefias é um fator de *stress* para um colaborador, esta aumenta a sua vontade de abandonar a organização.



Pode-se concluir que, no *call center* em estudo, todos os fatores apresentados, de forma geral, são significativos, ou seja, causam *stress* ocupacional nos colaboradores. Posto isto, percebe-se esta primeira hipótese como confirmada (Tabela 18).

**Tabela 18** – *Correlação do Stress Ocupacional e seus fatores com a Intenção de Saída*

		IS	Stress	RC	RCH	RCO	CR	PF	CT	ET
IS	r	1	,621	,405	,467	,198	,500	,375	,280	,389
	Sig (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Legenda: IS = *Intenção de Saída*; RC = *Relação com Clientes*; RCH = *Relação com Chefias*; RCO = *Relação com Colegas*; CR = *Carreira e Remuneração*; PF = *Problemas Familiares*; CT = *Condições de Trabalho*; ET = *Excesso de Trabalho*

## H2: A relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída difere entre canais.

De forma a perceber como estes fatores se comportam nos diferentes canais, o *Outbound* e o *Inbound*, estas correlações foram realizadas novamente, com separação de grupos.

Relativamente ao *stress* geral percebido e a intenção de saída, no canal *Outbound*, este demonstrou uma correlação moderada positiva entre estas duas variáveis ( $r=0,62$ ;  $p<.001$ ). No canal *Inbound*, esta correlação foi ligeiramente mais elevada ( $r=0,63$ ;  $p<.001$ ), o que mostra o nível de *stress* mais elevado no *Inbound*, o que vai ao encontro ao referido na literatura, sendo um canal muito mais sujeito a clientes insatisfeitos e a agressão verbal (Molino et al., 2016).

Relativamente aos fatores de *stress* percebidos, no canal *Outbound*, pode-se verificar que nem todos possuem uma correlação significativa com a intenção de saída. Relativamente aos fatores com maior correlação com a intenção de saída, verificou-se a «Carreira e Remuneração», onde existe também uma correlação moderada positiva, ( $r=0,46$ ;  $p<.001$ ), seguido da «Relação com as chefias» ( $r=0,39$ ;  $p<.001$ ), o que vai ao encontro aos resultados gerais apresentados na hipótese anterior. De seguida, os «Problemas Familiares» ( $r=0,38$ ;  $p<.001$ ), o «Excesso de Trabalho» ( $r=0,37$ ;  $p<.001$ ), a «Relação com os Clientes» ( $r=0,32$ ;  $p<.001$ ), com uma correlação fraca, ou seja, estes fatores não afetam muito os colaboradores deste canal, porém ainda significativa.

Por outro lado, as «Condições de Trabalho» ( $r=0,16$ ;  $p=.067$ ) e a «Relação com os Colegas» ( $r=0,14$ ;  $p=.127$ ) possuem uma correlação não significativa, o que mostra que os fatores não estão relacionados com o aumento da intenção de saída dos colaboradores (Tabela 19).

**Tabela 19 – Correlação do Stress Ocupacional e seus fatores com a Intenção de Saída no Outbound**

		IS	Stress	RC	RCH	RCO	CR	PF	CT	ET
IS	r	1	,617	,322	,389	,136	,463	,382	,162	,368
	Sig (2-tailed)		,000	,000	,000	,127	,000	,000	,067	,000

Legenda: IS = Intenção de Saída; RC = Relação com Clientes; RCH = Relação com Chefiás; RCO = Relação com Colegas; CR = Carreira e Remuneração; PF = Problemas Familiares; CT = Condições de Trabalho; ET = Excesso de Trabalho

Relativamente aos fatores de *stress* percecionados, no canal *Inbound*, pode-se verificar que todos possuem uma correlação significativa com a intenção de saída, o qual não acontece no *Outbound*, o que reflete a discrepância de nível de *stress* entre canais, sendo esta muito mais elevada no canal *Inbound*. Isto pode ser explicado pela perceção de trabalho duplo por parte dos colaboradores, o de apoio ao cliente e o de venda, o que acaba por tornar o trabalho psicologicamente mais exigente. Porém, as chefiás são iguais em ambos os canais, ou seja, não há uma adaptação de estilos de liderança consoante o diferente tipo de trabalho, o que pode explicar o *stress* exacerbado proveniente deste fator no canal *Inbound*.

Relativamente aos fatores com maior correlação com a intenção de saída, verificou-se a «Relação com Chefiás», onde existe também uma correlação moderada positiva, ( $r=0,60$ ;  $p<.001$ ), ou seja, aqui as chefiás tendem a ser mais exigentes e colocam mais pressão nos colaboradores para atingir objetivos, os estilos de liderança tendem a ser os mesmos, no entanto os canais são distintos, o que se reflete no nível de *stress* que advém deste fator (Gabel-Shemueli et al., 2020). O segundo fator mais relevante é a «Carreira e Remuneração» ( $r=0,57$ ;  $p<.001$ ), o qual se mostra significativo e com fortes relações em ambos os canais. De seguida, a «Relação com os Clientes» ( $r=0,55$ ;  $p<.001$ ), devido ao canal *Inbound* ter de lidar com reclamações e agressões verbais a um nível superior relativamente ao *Outbound* (Molino et al., 2016). Mediante isto, mostra-se também como fatores relevantes as «Condições de Trabalho» ( $r=0,50$ ;  $p<.001$ ) e o «Excesso de Trabalho» ( $r=0,43$ ;  $p<.001$ ), ou seja, os colaboradores pensam neste trabalho como muito burocrático, com falta de condições para conseguirem cumprir os objetivos propostos, e uma carga de trabalho elevada, o que vai ao encontro com a literatura (Jansen & Callaghan, 2014). Os «Problemas Familiares» ( $r=0,35$ ;  $p=.003$ ) e a «Relação com os Colegas» ( $r=0,31$ ;  $p=.011$ ) possuem uma correlação fraca (Tabela 20). Posto isto, esta hipótese encontra-se confirmada.

**Tabela 20** – Correlação do *Stress* Ocupacional e seus fatores com a Intenção de Saída no Inbound

		IS	<i>Stress</i>	RC	RCH	RCO	CR	PF	CT	ET
IS	r	1	,625	,554	,599	,308	,570	,354	,496	,429
	Sig (2-tailed)		,000	,000	,000	,011	,000	,003	,067	,000

Legenda: IS = Intenção de Saída; RC = Relação com Clientes; RCH = Relação com Chefiás; RCO = Relação com Colegas; CR = Carreira e Remuneração; PF = Problemas Familiares; CT = Condições de Trabalho; ET = Excesso de Trabalho

**H3: Existe uma relação significativa entre as estratégias de *coping* utilizadas e a percepção de *stress*.**

Foi realizada uma correlação de *Pearson* entre a estratégia de *coping* «Controlo» e a percepção de *stress*, a qual demonstrou uma correlação fraca negativa, porém significativa ( $r=-0,24$ ;  $p=.001$ ), possuindo, desta forma, uma relação inversa com a intenção de saída, ou seja, quando esta estratégia é utilizada, a intenção de saída diminui, o que vai ao encontro ao referido na literatura, (Lai & Chen 2012; Jung & Yoon, 2015) pois a estratégia de controlo é considerada como *coping* ativo e tende a diminuir o *stress* ocupacional, diminuindo, desta forma, a intenção de saída (Lai & Chen 2012; Jung & Yoon, 2015).

Foi realizada uma correlação de *Pearson* entre a intenção de saída e a estratégia de *coping* «Recusa», onde se verificou uma correlação muito fraca positiva, porém significativa ( $r=0,19$ ;  $p=.009$ ). Isto vai ao encontro ao que foi encontrado na literatura, a recusa tende a aumentar a intenção de saída, ou seja, quando se utilizou um comportamento de negação do acontecimento, este tende a aumentar o *stress* a longo prazo (Beecroft et al. 2008; Huang et al. 2018).

Após a análise fatorial da Escala *Toulousiana* de *Coping* – Versão Reduzida, foi retirada a estratégia da «Distração», esta estratégia não será tida em conta na presente investigação, sendo considerada como parte da estratégia de «Recusa».

Foi realizada uma correlação de *Pearson* entre a intenção de saída e a estratégia de *coping* «Conversão», onde se verificou uma correlação moderada positiva e significativa ( $r=0,42$ ;  $p<.001$ ), esta é vista como uma estratégia não adaptativa que tende a aumentar o *stress* ocupacional e a intenção de saída, sendo que os resultados vão ao encontro a isto (Elziny & Kamel, 2020; Alexandre et al., 2022).

Foi realizada uma correlação de *Pearson* entre a intenção de saída e a estratégia de *coping* «Suporte Social», onde se verificou uma correlação nula e não significativa ( $r=0,02$ ;  $p=.731$ ). Esta estratégia possuía perspectivas contraditórias na literatura, sendo que estudos mais recentes referem que o suporte social tende a aumentar o *stress* ocupacional, e, desta

forma, a intenção de saída (Elziny & Kamel, 2020), enquanto outros mencionam que o suporte social ajuda a diminuir a percepção do quão stressante é a função (Khairy & Mahmoud, 2022). No *call center* em estudo, esta estratégia não mostrou efeito na intenção de saída dos colaboradores.

Relativamente à terceira hipótese, esta encontra-se parcialmente confirmada, pois embora exista uma relação significativa entre as estratégias de *coping* e a intenção de saída em quase todas as estratégias, a estratégia de suporte social não mostra relação com a intenção de saída (Tabela 21).

**Tabela 21** – Correlações das Estratégias de Coping com a Intenção de Saída

		Intenção de Saída	Controlo	Recusa	Conversão	Suporte Social
Intenção de Saída	r	1	-,242	,186	,417	,025
	Sig (2-tailed)		,001	,009	,000	,731

**H4: A relação entre *stress* ocupacional e intenção de saída é mediada pelas estratégias de *coping* utilizadas.**

Para a análise da mediação, foi utilizado a extensão de SPSS *Process Macro by Andrew Hayes*.

Relativamente à estratégia de controlo, pode-se verificar que esta não possui um papel mediador na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, sendo que o intervalo de confiança obtido através de *bootstrapping* inclui o número zero. O mesmo sucede nas estratégias de recusa e suporte social, logo, estas não possuem um papel de mediação nesta relação.

Por outro lado, a estratégia de conversão mostra um papel de mediação na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, sendo que o intervalo de confiança não inclui o número zero. Os resultados mostraram um efeito indireto significativo ( $b=0,743$ ) O efeito direto do *stress* ocupacional na intenção de saída na presença do mediador também é significativo ( $b= 5,034$ ;  $p<.001$ ). Posto isto, a estratégia de coping da conversão possui um papel de mediação parcial nesta relação, sendo esta hipótese parcialmente confirmada (Tabela 22).

**Tabela 22** – Análise dos Efeitos de Mediação

	<b>Efeito Total</b>	<b>Efeito Direto</b>	<b>Efeito Indireto</b>	<b>IC (Baixo)</b>	<b>IC (Alto)</b>	<b>Conclusão</b>
<i>Stress</i> > CT > IS	5,778	5,611	0,166	-0,107	0,469	NM
<i>Stress</i> > RC > IS	5,778	5,729	0,049	-0,20	0,346	NM
<i>Stress</i> > CV > IS	5,778	5,034	0,743	0,284	1,267	MP
<i>Stress</i> > SS > IS	5,778	5,782	-0,004	-0,105	0,089	NM

*Legenda: CT = Controlo; IS = Intenção de Saída; NM = Não há mediação; RC = Recusa; CV = Conversão; MP = Mediação Parcial; SS = Suporte Social*

Relativamente às diferenças entre os canais, no *Outbound*, pode-se verificar que as estratégias de controlo, recusa e suporte social não possuem um papel mediador na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, sendo que o intervalo de confiança obtido através de *bootstrapping* inclui o número zero.

Por outro lado, a estratégia de conversão mostra um papel de mediação na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, sendo que o intervalo de confiança não inclui o número zero. Os resultados mostraram um efeito indireto significativo ( $b=0,712$ ). O efeito direto do *stress* ocupacional na intenção de saída na presença do mediador também é significativo ( $b= 5,166$ ;  $p<.001$ ). Posto isto, a estratégia de coping da conversão possui um papel de mediação parcial nesta relação (Tabela 23).

**Tabela 23** - Análise dos Efeitos de Mediação no Canal *Outbound*

	<b>Efeito Total</b>	<b>Efeito Direto</b>	<b>Efeito Indireto</b>	<b>IC (Baixo)</b>	<b>IC (Alto)</b>	<b>Conclusão</b>
<i>Stress</i> > CT > IS	5,878	5,733	0,145	-0,255	0,581	NM
<i>Stress</i> > RC > IS	5,878	5,726	0,049	-0,248	0,707	NM
<i>Stress</i> > CV > IS	5,878	5,166	0,712	0,007	1,484	MP
<i>Stress</i> > SS > IS	5,878	5,892	-0,012	-0,209	0,147	NM

*Legenda: CT = Controlo; IS = Intenção de Saída; NM = Não há mediação; RC = Recusa; CV = Conversão; MP = Mediação Parcial; SS = Suporte Social*

No *Inbound*, pode-se verificar que as estratégias de controlo, recusa e suporte social também não possuem um papel mediador na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, sendo que o intervalo de confiança obtido através de *bootstrapping* inclui o número zero.

Por outro lado, a estratégia de conversão mostra aqui também um papel de mediação na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, sendo que o intervalo de confiança não inclui o número zero. Os resultados mostraram um efeito indireto significativo ( $b=0,748$ ) e maior que no canal *Outbound*. O efeito direto do *stress* ocupacional na intenção de saída na

presença do mediador também é significativa ( $b= 4,96$ ;  $p<.001$ ). Posto isto, a estratégia de coping da conversão possui um papel de mediação parcial nesta relação, com um maior efeito do que no *Outbound* (Tabela 24).

Este resultado é contraditório com a literatura, sendo que esta refere que a estratégia da conversão é uma estratégia negativa que remete para uma adaptação não adequada da situação stressante, porém, neste caso, ela mostra possuir um papel de mediação, reduzindo a significância na relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída (Alexandre et al., 2022). Ou seja, aqui os colaboradores quando utilizam estratégias que remetem para o isolamento e quando se obrigam a gerir os seus próprios problemas sem ajuda externa, isto tende a aliviar a relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída.

**Tabela 24** - *Análise dos Efeitos de Mediação no canal Inbound*

	<b>Efeito Total</b>	<b>Efeito Direto</b>	<b>Efeito Indireto</b>	<b>IC (Baixo)</b>	<b>IC (Alto)</b>	<b>Conclusão</b>
<i>Stress</i> > CT > IS	5,709	5,576	0,134	-0,364	0,609	NM
<i>Stress</i> > RC > IS	5,709	5,712	0,002	-0,364	0,249	NM
<i>Stress</i> > CV > IS	5,709	4,961	0,748	0,288	1,712	MP
<i>Stress</i> > SS > IS	5,709	5,829	-0,119	-0,627	0,518	NM

*Legenda: CT = Controlo; IS = Intenção de Saída; NM = Não há mediação; RC = Recusa; CV = Conversão; MP = Mediação Parcial; SS = Suporte Social*

## 6. Conclusão

Esta dissertação estudou a relação entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída, no sentido de perceber o papel de mediação das estratégias de *coping* utilizadas pelos colaboradores. Recorreu-se ao método de inquérito por questionário, onde se obteve 195 respostas. Como previsto, pode-se concluir que, no *call center* estudado, existe uma relação direta significativa entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída. Refere-se também que o *stress* neste *call center* é percecionado com um nível moderado a alto, sendo que o fator que possui a maior relação direta com a intenção de saída foi a «Carreira e Remuneração», seguido da «Relação com as chefias».

Constatou-se que esta relação, quando analisada no canal *Inbound*, é mais significativa que no canal *Outbound*, ou seja, aqui a perceção de *stress* dos colaboradores tende a ser mais elevada no *Inbound* e está mais relacionada com a sua intenção de saída do que no outro canal. Existe também diferença entre os canais relativamente aos fatores de *stress*, sendo que no *Outbound*, nem todos os fatores estão diretamente relacionados com a intenção de saída, no entanto, no *Inbound* todos estão relacionados com a intenção de saída. No *Inbound*, o fator mais relevante é a «Relação com Chefias», o que mostra que, neste canal, quando a relação com a chefia é um fator de *stress*, a intenção de saída tende a aumentar.

Seria relevante, em pesquisas futuras, procurar analisar e compreender as diferenças entre canais de *call center* de forma mais aprofundada, dado a existir pouca literatura em relação a essa temática e a verificar-se diferenças entre estes. Seria interessante que próximas investigações percebessem o estilo de chefia e liderança ideal para cada canal, de forma a adequar a gestão ao tipo de trabalho.

Como visto anteriormente, a média de perceção de *stress* dos colaboradores é moderada a alta, sendo o fator recorrente em ambos os canais, a «Carreira e a Remuneração». Este fator transparece a falta de perspetivas de progressão de carreira e a perceção de uma remuneração não compatível com o posto. Outros fatores que os colaboradores relataram, foram o «Excesso de trabalho», devido a características específicas deste trabalho, tal como a burocracia elevada e formação não remunerada da fora do horário laboral.

Em relação às estratégias de *coping* utilizadas, verificou-se que as estratégias de coping de «Controlo», «Recusa» e «Conversão» possuem uma relação direta com a intenção de saída. Por outro lado, a estratégia de «Suporte Social» não possui qualquer relação com a intenção de saída.

Em termos do papel de mediação das estratégias de *coping*, pode-se verificar que a estratégia de conversão possui um papel significativo de mediação parcial na relação de *stress* ocupacional com a intenção de saída. Ou seja, na presença desta estratégia, a relação entre *stress* ocupacional e intenção de saída tende a reduzir a variância explicada pela variável dependente, porém, a relação entre as duas continua a existir. Posto isto, confirma-se que a estratégia de coping da conversão tem efeitos diretos e indiretos na intenção de saída. Isto é contraditório com a literatura, a qual afirma que a estratégia de conversão é uma estratégia passiva e tende a aumentar o *stress* ocupacional (Alexandre et al., 2022). No entanto, segundo Jesus e Pereira (1994) nenhuma estratégia de *coping* deve ser pensada como mais eficaz, tendo em conta que o seu efeito depende do contexto e do indivíduo em si, ou seja, neste caso, a estratégia mais eficaz no contexto específico desta investigação, foi a estratégia de *coping* de conversão.

Estes resultados evidenciam a necessidade de existirem intervenções a nível da gestão do *stress* ocupacional, principalmente em setores marcados por alta exigência e nível de *stress* tal como o *call center*, de forma a prevenir consequências tais como altos níveis de rotatividade e aumentar o bem-estar dos colaboradores no seu local de trabalho. Este estudo conclui ser necessário oferecer ferramentas para existir uma gestão de *stress* saudável e adaptativa, quer a curto, quer a longo prazo, e, em estudos futuros, seria interessante analisar quais as consequências destas intervenções nestes setores.

### **6.1 Limitações**

Relativamente às limitações deste estudo, destaca-se a questão de a amostra ser de conveniência, utilizando um processo de amostragem não-probabilístico, recorrendo-se a um questionário online, divulgado através das redes de contacto da organização em questão. Por outro lado, o estudo foi circunscrito a uma única operadora, não sendo possível avaliar em que medida estes resultados refletem características específicas deste contexto, que possam não ocorrer noutras organizações.

Existiram limitações temporais para a divulgação deste questionário, o que poderá ter resultado numa amostra pequena que não garante a representatividade da população, ficando a sua interpretação limitada à amostra em estudo (Marôco, 2010).

Outra das limitações refere-se à pressão exercida pela liderança para que os colaboradores respondam ao questionário, devido às limitações de tempo por parte da organização e a necessidade de o questionário ser analisado o mais rápido possível. Também o método de recolha de dados se considera uma limitação, pois, sendo exclusivamente online,



não permite controlar o ambiente em que este é preenchido, não sendo possível garantir que os participantes tenham respondido ao questionário de forma que não exista estímulos concorrentes.

## 7. Referências Bibliográficas

- Aldwin, C. M., & Yancura, L. A. (2004). Coping and health: A comparison of the stress and trauma literatures. In P. P. Schnurr & B. L. Green. *Trauma and health: Physical health consequences of exposure to extreme stress*. 99–125. American Psychological Association.
- Alexandre, J. D., Carvalho, H., Fonseca, A. M., & Castro, C. A. (2022). Estado emocional e coping em estudantes universitários no confinamento provocado pela COVID-19. *PSICOLOGIA*, 36(1), 51–60.
- Allen, A. B., & Leary, M. R. (2010). Self-compassion, stress, and coping. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(2), 107–118.
- Almeida, H., Brito-Costa, S., Alberty, A., Gomes, A., Lima, P., & Castro, F. (2016). Modelos de Stress Ocupacional: Sistematização, Análise e Descrição. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 435-454.
- Armstrong, G.S., Atkin-Plunk, C.A., & Wells, J. (2015). The relationship between work–family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction, *Criminal Justice and Behavior*, 42(10), 1066-1082.
- Associação Portuguesa de Contact Centers. (2022). Estudo de Caracterização e Benchmarking: Atividade de Call Center. *Associação Portuguesa de Contact Centers*.
- Bakker A., Demerouti E., Boer E., & Schaufeli W. (2003) Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*. 62 (2), 341-356.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Becker, L., Kaltenecker, H. C., Nowak, D., Weigl, M., & Rohleder, N. (2022). Physiological stress in response to multitasking and work interruptions: Study protocol. *PLoS ONE*, 17(2).
- Beecroft, P.C., Dorey, F., & Wenten, M. (2008). Turnover intentions in new graduate nurses: A multivariate analysis. *Journal of Advanced Nursing*. 62(1), 41-52.

- Belete, A. K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurial Organization Management*, 7, 253-267.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Ceblano, K.A., Ofalia, B.C., & Quinto, E.J. (2019). Predicting Turnover Intention among Inbound Call Center Workers in the Philippines. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 27(2), 1339-1356
- Chiat, L. & Panatik, S. (2019). Perceptions of Employee Turnover Intention by Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: A Systematic Literature Review. *Journal of Research in Psychology*, 1, 10-15.
- Chudzicka-Czupala, A., Stasila-Sieradzka, M., RachwaniecSzczecińska, Ż., & Grabowski, D. (2019). The severity of work-related stress and an assessment of the areas of worklife in the service sector. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 32(4), 569–584.
- Chun, B-Y., & Song, C-S. (2020) A moderated mediation analysis of occupational stress, presenteeism, and turnover intention among occupational therapists in Korea, *Journal of Occupational Health*, 62 (1), 153.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263.
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1982) Occupation sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Costa, H. A, & Costa, E. S. (2018). Trabalho em call centers em Portugal e no Brasil a precarização vista pelos operadores. *Tempo Social*, 10(1), 105-127.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.
- Coyne, J. C., & DeLongis, A. (1986). Going beyond social support: The role of social relationships in adaptation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54(4), 454–460.
- Dhanpat, N. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *Journal of Human Resource Management*, 16, 1-13.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2019). Job Demands-Resources theory and the role of individual cognitive and behavioral strategies. In T. Taris, M. Peeters, & H. DeWitte (Eds.), 94-104, *The fun and frustration of modern working life: Contributions from an occupational health psychology perspective*.
- De Rijk, A.E., Blanc, P.M.L., Schaufeli, W.B. & De Jonge, J. (1998), Active coping and need for control as moderators of the job demand–control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 1-18.
- Dias, E. N., & Pais-Ribeiro, J. L. (2019). O modelo de coping de Folkman e Lazarus: aspectos históricos e conceituais. *Revista Psicologia e Saúde*, 11(2), 55-66
- Elziny, M., & Kamel, N. (2020). The Impact of Coping Strategies on Occupational Stress ~ and Employees Professional Mobility in Egyptian Hotels. *The Scientific Journal of The Faculty of Tourism and Hotels*, 17(2), 125-136.
- Esparbès, S., Sordes-Ader, F., & Tap, P. (1993). *Présentation de l'échelle de coping*. In *Actes de las Journées du Laboratoire Personnalisation et Changements Sociaux, Les stratégies de coping*, 89-107, Saint Criq: Université de Toulouse – Le Mirail.
- Fortes, A., Tian, L., Huebner, S. (2020). Occupational Stress and Employees Complete Mental Health: A Cross-Cultural Empirical Study. *International Journal Environmental Public Health*, 17(10), 3629.
- Gabel-Shemueli, R., Sully de Luque, M., & Bahamonde, D. (2020). The role of leadership and engagement in call center performance: answering the call in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 265-288.
- Gaulejac, V. (2015). *Gestão como Doença Social*. (3ª edição) São Paulo: Ideias & Letras.
- Glatthorn, A.A. (1998). *Writing the Winning Dissertation: A Step-By-Step Guide*. Corwin Press.
- Glazer, S., & Liu, C. (2017). Work, Stress, Coping, and Stress Management. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Gomes, R. A. (1998). *Stress e burnout nos profissionais de Psicologia*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade do Minho, Braga.
- Gomes, R. A. (2010). *Questionário de Stress Ocupacional – Versão Geral*. Relatório Técnico, Universidade do Minho.
- Gonçalves, S., Silva, I., & Veloso, A. (2020) Trabalho em call center: Comparação entre os serviços inbound e outbound. *Revista PSICOLOGIA*, 34 (1), 67-81.
- Griffin, G. (2021). Job Burnout and Turnover Intentions Among Telecommuting Call Center Agents. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM., *European Business Review*, 31 (1), 2-24.
- Hammes, C. C., Santos, A. J., & Melim, J. M. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. *Revista ESPACIOS*, 37(03), 24.
- Hirsch, C., Barlem, E., Almeida, L., Tomaszewski-Barlem, J., Figueira, A., & Lunardi, V. (2015) Estratégias de coping de acadêmicos de enfermagem diante do estresse universitário. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 68(5), 783-790.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*. 102(3). 530-545.
- Huang, S., van der Veen, R., & Song, Z. (2018). The impact of coping strategies on occupational stress and turnover intentions among hotel employees, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 926-945.
- Isik, M., & Hamurcu, A. (2017). The role of job stress at emotional labor's effect on intention to leave: Evidence from call center employees. *Business and Economic Horizons*, 13(5), 652–666.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490–509.
- Jansen, A. & Callaghan, C. (2014) Call centre Job Differences. *Mediterranean Journal of Social Science*, 5(20).
- Jesus, S. N., & Pereira, A. (1994). Estudo das estratégias de “coping” utilizadas pelos professores. Seminário *A componente de Psicologia na Formação de Professores e outros Agentes Educativos*. Évora: Universidade de Évora, In Actas, 5, 253-268.
- Jung, H.S. & Yoon, H.H. (2015) The Impact of Employees' Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1135-1156.

- Kachi, Y., Inoue, A., Eguchi, H., Kawakami, N., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2020). Occupational stress and the risk of turnover: a large prospective cohort study of employees in Japan. *BMC Public Health*, *20*, 174.
- Kane, M. T. (2016). Explicating validity. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, *23*(2), 198–211.
- Khairy, H., & Mahmoud, R. (2022). Coping Strategies' Effect on Occupational Stress and its Reflection on Employees' Turnover Intention in Hotels: The Moderating Role of Social Exchange. *Journal of the Faculty of Tourism and Hospitality – Sadat City*, *6*(2), 90-110.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intentions among social employees: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, *32*(3), 5-25.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kline, R. B. (2004). *Beyond significance testing: Reforming data analysis methods in behavioral research*. American Psychological Association.
- Lai, M.-C., & Chen, Y.-C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intentions: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, *3*(4), 387-391.
- Larguesa, A. (2022). Negócio dos call centers já vale 3.000 milhões em Portugal. Mais de metade “atende” clientes estrangeiros. *Jornal Eco*.
- Laros, J. & Pasquali, L. (2005) *O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores*. LabPAM Saber e Tecnologia.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lesener T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019) The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, *33*(1), 76-103.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2010). The influence of personal characteristics and coping strategies on salespersons' turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *30*(4), 355–370.
- Lima, R., & Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das Telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Lisboa.
- Lin, Y.H., Chen, C.Y., Hong, W.H., & Lin, Y.C. (2010) Perceived job stress and health complaints at a bank call center: comparison between inbound and outbound services. *Industrial Health*, *48*(3), 349-56.

- Lopes, R., & Nihei, K. (2020) Burnout among nursing students: predictors and association with empathy and self-efficacy. *Revista Brasileira Enfermagem*, 73(1), 1-8.
- Marôco, J. (2010) *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. (2ª edição) Edições Sílabo: Lisboa.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562–582.
- Meurer, A. M., Lopes, I. F., & Colauto, R. D. (2020). Autoeficácia, estratégias de coping e os efeitos das relações interpessoais e organizacionais de discentes de Ciências Contábeis. *Revista Portuguesa De Educação*, 33(1), 198–220.
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., & Cortese, C.G. (2016) Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in the Job Demands - Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 28(7).
- Mullen, P. & Malone, A. & Denney, A. & Dietz, S. (2018). Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention Among Student Affairs Professionals. *College Student Affairs Journal*, 36, 94-108.
- Ngo-Henha, P. E. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2751-2758.
- Nunes, O., Brites, R., Pires, M., & Hipólito, J. (2014). *Escala Toulosiana de Coping – Reduzida*. Relatório Técnico. Centro de Investigação em Psicologia - Universidade Autónoma de Lisboa.
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Kittel, F., Mak, R.P., Kornitzer, M. & Backer, G.D. (2002), Psychosocial work environment and psychological well-being: assessment of the buffering effects in the job demand–control (–support) model in BELSTRESS. *Stress and Health*, 18, 43-56.
- Pomaki, G., DeLongis, A., Frey, D., & Short, K. (2010). When the going gets tough: Direct, buffering and indirect effects of social support on turnover intentions. *Teaching and Teacher Education*, 26(6), 1340-1346.
- Posey, C.N. (2019), Job-Shock Influence on Call-Center Turnover. *Perf. Improv.*, 58, 22-32.
- Rakotoasimbola, E. & Blili, S. (2019). Measures of fit impacts: Application to the causal model of consumer involvement. *International Journal of Market Research*, 61, 77-92.
- Robbins, S. (2016). *Essentials of Organizational Behaviour*. Pearson Canada.

- Rod, M., & Ashill, N. J. (2013). The impact of call centre stressors on inbound and outbound call-centre agent burnout. *Managing Service Quality*, 23(3), 245–264.
- Salama W., Abdou A. H., Mohamed K., & Shehata H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental and Public Health*, 19(15), 9724.
- Santos, P., Kitzberger, J., Morais, A., Lopes, C., & Possamai, D. (2008). Identificação de agentes estressores em trabalhadores de indústrias de jaraguá do sul. *Anuário Da Produção Acadêmica Docente*, 12(2), 185–200.
- Searle, B. J., & Lee, L. (2015). Proactive coping as a personal resource in the expanded job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 46–69.
- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Qureshi, W., & Rizwan, M. (2014). Antecedents of Job Stress and its impact on employee's Job Satisfaction and Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 204–226.
- Silva, G. N. (2019). (Re)Conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 12(1), 51-61.
- Soares, V. G., Alcázar, J. de J. P., & Ferreira, F. F. (2022). Employee turnover intention – mapping profiles under a decision tree perspective. *Redeca*, 9, 01-16.
- Sousa, J., Maia, J., Figueiredo, L., Sousa, E., Aragão, J., & Maia, L. (2020) O exercício físico como estratégia de coping frente à síndrome de burnout: uma revisão sistemática. *Revista Espacios*, 41(22), 33-42.
- Suarthana, J., & Gede, R. (2016). The Effect of Psychological Contract Breach and Workload on Intention to Leave: Mediating Role of Job Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 717-723.
- Takahashi, L. T., Sisto, F. F., & Cecilio, D. (2014). Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 336-346.
- Tap, P., Costa, E.S., & Alves, M. N. (2005). Escala Toulousiana de Coping: Estudo de Adaptação à população portuguesa. *Psicologia: Saúde e Doenças*, 6(1), 47-56.
- Tetteh, S., Wu, C., Opata, C., Agyapong, G., Amoako, R., & Osei-Kusi, F. (2020). Perceived organizational support, job stress, and turnover intention: The moderation of affective commitments. *Journal of Psychology in Africa*, 30, 9-16.
- Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099-1126.



- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology, 12*.
- Vandenberg R.J. (2006). Statistical and methodological myths and urban legend. *Organizational Research Methods, 9*(2), 194–201.
- Vanhove, A.J., Herian, M.N., Perez, A.L.U., Harms, P.D., & Lester, P.B. (2016) Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 89*, 278-307.
- Xanthopoulou, D., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141.
- Yenihan, B. (2014). The Relationship Between Job Stress and Intention to Leave: A Study on Automotive Company. *Journal of Labour Relations, 5*, 38-49.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres, *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(4), 311-340.
- Zheng, Y. & Xie, L. (2022) Masculinity contest culture and turnover intentions: The roles of work stress and coping styles. *Personality and Individual Differences, 199*(3).
- Zito M., Emanuel F., Molino M., Cortese C.G., Ghislieri C., & Colombo L. (2018) Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS One, 13*(2), 1-16.

## 8. Anexos

### Anexo 1 – Consentimento Informado

Caro/a participante,

Solicito a sua colaboração num estudo sobre o efeito do stress e estratégias de coping em intenções de turnover no contexto do call center, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Peço que responda da forma mais honesta, sendo que a sua participação é totalmente voluntária podendo desistir a qualquer momento.

No âmbito desta investigação, o anonimato e confidencialidade dos dados estão garantidos e a utilização destes será única e exclusivamente para fins desta investigação.

Agradeço, desde já, a participação e colaboração através do preenchimento do questionário que se segue, tendo este, aproximadamente, uma duração de 15 minutos.

Estou disponível através do seguinte e-mail para esclarecer quaisquer dúvidas.

Obrigado pela contribuição!

Cláudia Isabel Cunha Galvão da Silva Pinto

[pintoclaudia60@gmail.com](mailto:pintoclaudia60@gmail.com)

## **Anexo 2 - Questionário Sociodemográfico e Socioprofissional**

### **Autoriza a participação neste estudo?**

- Sim, autorizo a minha participação neste estudo.
- Não autorizo a minha participação neste estudo.

### **Questionário de Variáveis Sociodemográficas e Socioprofissionais**

1- Género

- Feminino
- Masculino
- Outro

2- Idade

- Resposta Aberta*

3- Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

4- Habilitações Literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado

5- Antiguidade

- Inferior a 3 Meses
- Entre 3 a 6 Meses
- Entre 6 a 12 Meses
- Superior a 12 Meses

6- Canal

- Inbound&Web
- Outbound

### Anexo 3 - Questionário de Stress Ocupacional

Na escala que se segue, assinale com um círculo o número que melhor indicar o nível de “stress” que sente geralmente no exercício da sua atividade profissional.

Em termos gerais, a minha atividade profissional provoca-me...

1	2	3	4	5
Nenhum Stress	Pouco Stress	Moderado Stress	Bastante Stress	Elevado Stress

Apresentam-se seguidamente várias fontes potencialmente geradoras de stress na sua atividade profissional. Por favor, assinale com um círculo o número que melhor indicar o nível de stress/pressão gerado por cada potencial fonte de stress no exercício da sua atividade profissional (1 = Nenhum stress; 2 = Pouco Stress; 3 = Moderado stress; 4 = Bastante Stress; 5 = Elevado stress).

1. A falta de possibilidades de desenvolvimento e promoção na carreira
2. Atitudes negativas relativamente ao nosso trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)
3. Falta de tempo para manter uma boa relação com as pessoas mais próximas (ex: cônjuge, filhos, amigos, etc.)
4. Conflitos e problemas com colegas de trabalho
5. Trabalhar muitas horas seguidas
6. Viver com os recursos financeiros/salário de que disponho
7. Falta de condições de trabalho
8. Incompreensão face ao nosso trabalho por parte das pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)
9. Falta de materiais e equipamentos para realizar o meu trabalho
10. O excesso de trabalho e/ou tarefas de carácter burocrático
11. Ter de realizar muitas horas seguidas de trabalho
12. Conflitos e problemas com superiores hierárquicos
13. Cumprir com aquilo que é esperado pelas pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)
14. Falta de tempo para dar apoio e conviver com a minha família/amigos
15. Falta de perspectivas de progressão na carreira
16. A sobrecarga ou excesso de trabalho
17. Os conflitos interpessoais com outros colegas de trabalho
18. Falta de meios e condições de trabalho
19. Salário inadequado/insuficiente
20. A falta de apoio e ajuda por parte dos meus superiores
21. Nível de exigência das pessoas a quem presto os meus serviços (ex: clientes, cidadãos, etc.)
22. Comportamentos incorretos e/ou inadequados de colegas de trabalho
23. Falta de tempo para estar com a família/amigos
24. O favoritismo e/ou discriminação “encobertos” no meu local de trabalho por parte dos meus superiores

#### Anexo 4 - Escala Toulosiana de Coping – Versão Reduzida

Sempre que enfrenta uma situação difícil, provavelmente reage de forma variável. Pedimos que relembre situações mais stressantes que experienciou no contexto do seu trabalho o mais recentemente possível. Pedimos-lhe que seja espontâneo considerando que não há respostas certas ou erradas. (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Ocasionalmente; 4 = Frequentemente; 5 = Muito Frequente)

- 
1. Enfrento a situação

---

  2. Trabalho em cooperação com outras pessoas para me esquecer

---

  3. Tento não pensar no problema

---

  4. Evito encontrar-me com pessoas

---

  5. Mudo a minha forma de viver

---

  6. Analiso a situação para melhor a compreender

---

  7. Sinto necessidade de partilhar com os que me são próximos, o que sinto

---

  8. Procuo atividades coletivas

---

  9. Sei o que tenho que fazer e redobro os meus esforços para o alcançar

---

  10. Chego a não sentir nada quando chegam as dificuldades

---

  11. Resisto ao desejo de agir, até que a situação mo permita

---

  12. Reajo como se o problema não existisse

---

  13. Procuo a ajuda dos meus amigos para acalmar a minha ansiedade

---

  14. Afasto-me dos outros

---

  15. Aceito a ideia de que é necessário que eu resolva o problema

---

  16. Digo a mim próprio que este problema não tem importância

---

  17. Centro-me noutras atividades para me distrair

---

  18. Reflito nas estratégias que poderei utilizar para melhor resolver o problema

---

## **Anexo 5 - Escala de Intenção de Turnover**

Pense na organização em que trabalha e indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações. (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente)

- 
1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho

---

  2. Tenho feito contatos para sair da organização onde me encontro.

---

  3. Tenciono manter-me na organização onde trabalho.

---

  4. Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.

---

  5. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.

---

  6. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.

---

  7. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.

---

  8. Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.

---

## Anexo 6 – Autorizações para utilização dos instrumentos

Figura 1 – Autorização do autor para utilização do QSO-VG

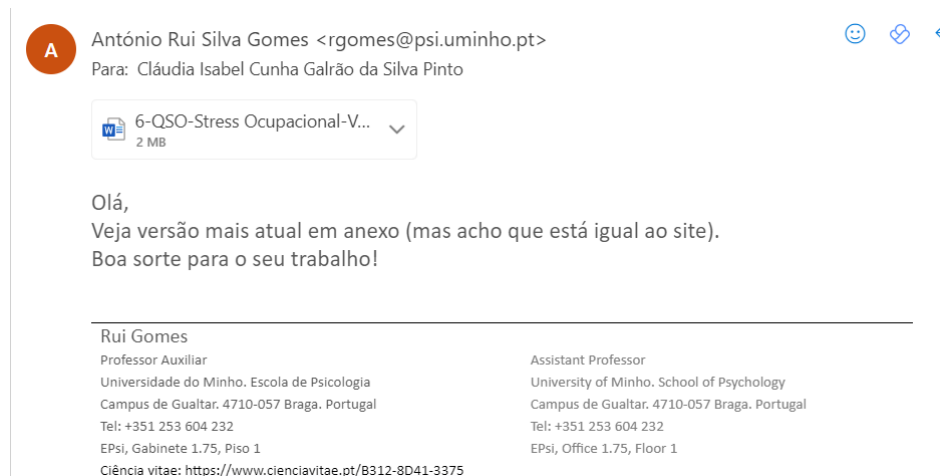


Figura 2 – Autorização do autor para utilização da ETC-R

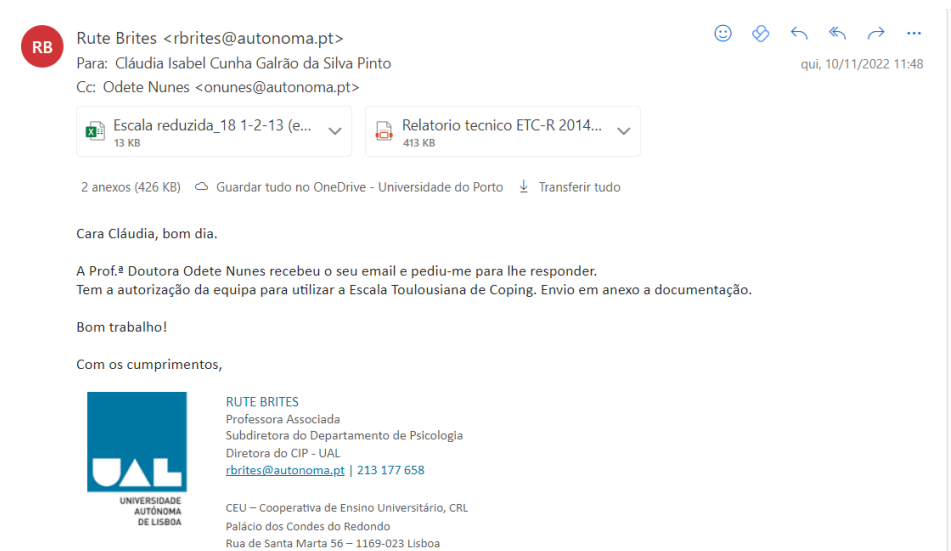
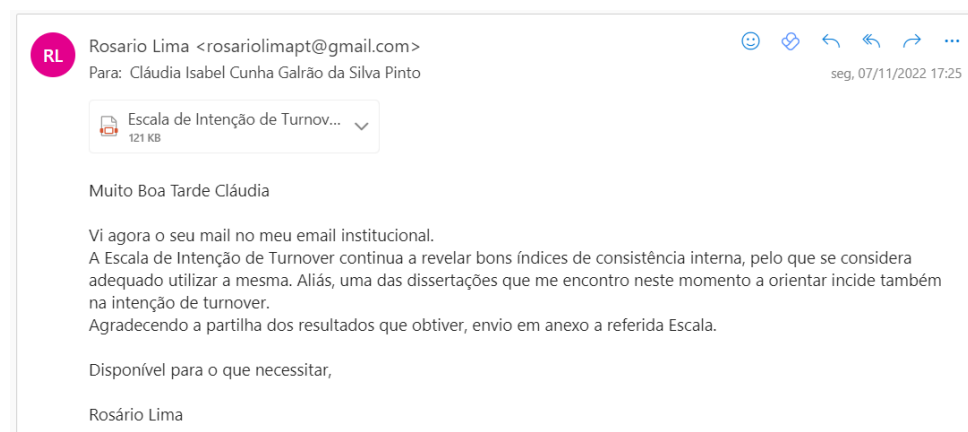
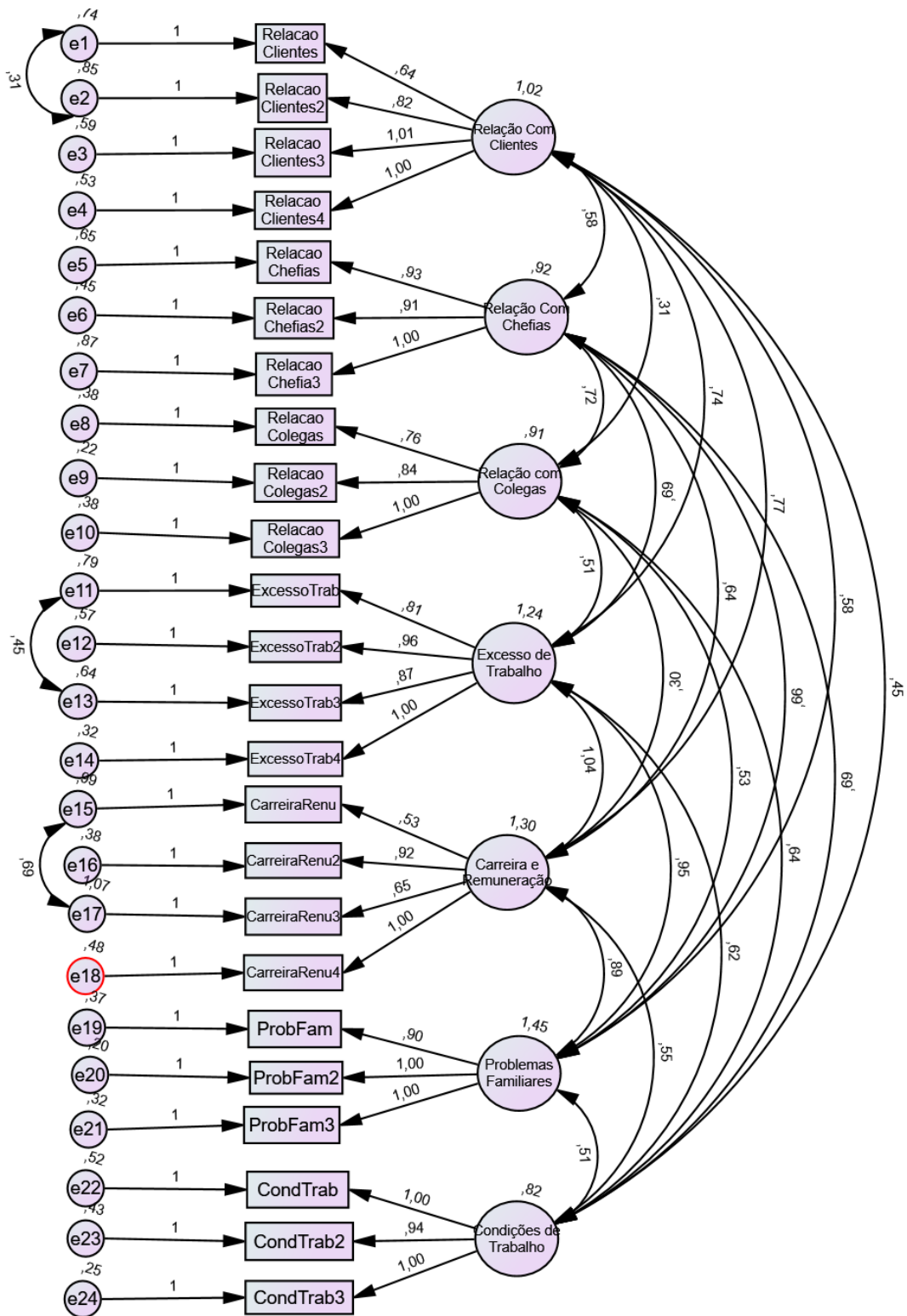


Figura 3 – Autorização do autor para utilização da EIT



## Anexo 7 - Análise Psicométrica da Escala - Questionário de Stress Ocupacional

Figura 4 - Análise Fatorial Confirmatória - 7 Fatores QSO-VG



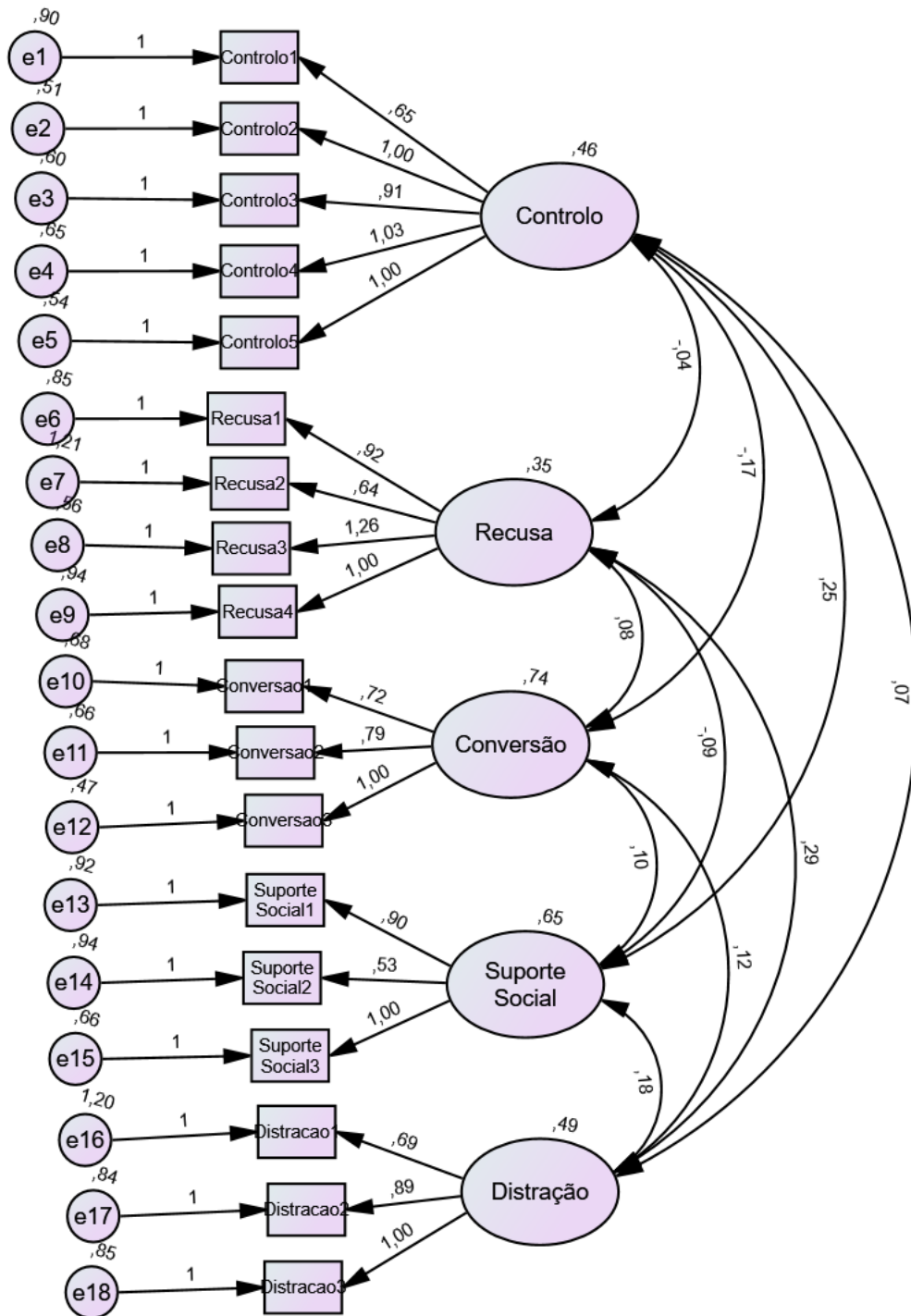


**Tabela 25 – Matriz de Correlações - Questionário de Stress Ocupacional**

CR	RC	PF	RCO	ET	CR2	CT	RC2	CT2	ET2	ET3	RCH	RC3	PF2	CR3	ET4	RCO2	CT3	CR4	RCH2	RC4	RCO3	PF3	RCH3	
1,000																								
,312	1,000																							
,388	,387	1,000																						
,303	,134	,361	1,000																					
,391	,297	,505	,407	1,000																				
,440	,371	,511	,141	,491	1,000																			
,316	,250	,284	,339	,336	,488	1,000																		
,237	,631	,302	,162	,255	,410	,431	1,000																	
,307	,170	,256	,521	,327	,187	,589	,267	1,000																
,405	,385	,466	,307	,504	,589	,531	,427	,413	1,000															
,382	,319	,439	,367	,832	,493	,375	,315	,386	,602	1,000														
,292	,330	,411	,527	,324	,287	,438	,381	,493	,479	,372	1,000													
,304	,452	,404	,253	,338	,480	,369	,506	,278	,500	,363	,407	1,000												
,392	,319	,827	,372	,530	,509	,345	,310	,400	,523	,504	,473	,433	1,000											
,770	,350	,437	,265	,414	,438	,389	,315	,377	,456	,438	,318	,397	,524	1,000										
,497	,364	,524	,260	,663	,614	,465	,394	,331	,722	,722	,426	,485	,568	,581	1,000									
,277	,080	,266	,667	,357	,147	,396	,200	,533	,346	,399	,551	,233	,366	,292	,356	1,000								
,295	,164	,322	,504	,406	,323	,678	,317	,711	,487	,462	,507	,289	,376	,383	,427	,581	1,000							
,384	,311	,409	,092	,475	,767	,518	,389	,315	,609	,467	,309	,434	,453	,449	,598	,187	,383	1,000						
,391	,224	,328	,433	,350	,359	,593	,349	,482	,464	,321	,579	,415	,374	,423	,398	,487	,552	,434	1,000					
,247	,512	,240	,174	,271	,426	,437	,544	,274	,512	,304	,298	,658	,269	,332	,443	,183	,313	,481	,376	1,000				
,224	,136	,266	,619	,282	,186	,532	,193	,525	,339	,311	,522	,240	,380	,287	,335	,736	,537	,269	,521	,228	1,000			
,406	,333	,779	,321	,611	,526	,353	,290	,383	,520	,557	,379	,421	,845	,510	,608	,363	,365	,509	,366	,283	,368	1,000		

Anexo 8 - Análise Psicométrica da Escala Toulousiana de Coping – Versão Reduzida

Figura 5 – Análise Fatorial Confirmatória – 5 Fatores ETC-R



**Tabela 26** – *Matriz de Correlações ETC-R*

Conversao1	Conversao2	Controlo2	SuporteSocial1	SuporteSocial2	Controlo3	Recusa1	Conversao3	Controlo4	Controlo5	Recusa3	SuporteSocial3	Recusa4	Distracao3
1,000													
0,390	1,000												
-0,101	-0,144	1,000											
0,026	0,109	0,137	1,000										
-0,045	0,014	0,067	0,307	1,000									
-0,123	-0,082	0,444	0,309	0,330	1,000	0,006							
0,143	0,029	-0,154	-0,023	0,176	0,006	1,000							
0,467	0,505	-0,238	0,114	-0,099	-0,086	0,018	1,000						
-0,074	0,038	0,444	0,111	0,119	0,315	-0,003	-0,132	1,000					
-0,252	-0,150	0,432	0,044	0,071	0,463	0,042	-0,244	0,527	1,000				
0,172	0,059	-0,142	-0,118	0,014	-0,131	0,383	0,103	-0,077	-0,015	1,000			
-0,005	0,164	0,184	0,421	0,250	0,227	-0,083	0,083	0,251	0,144	-0,129	1,000		
0,098	0,002	-0,080	-0,123	0,041	-0,134	0,191	-0,022	0,158	-0,002	0,363	-0,128	1,000	
0,042	0,090	0,008	-0,079	0,223	0,035	0,312	0,103	0,127	0,134	0,262	0,046	0,411	1,000

**Tabela 27 – Correlações Anti-Imagem ETC-R**

*Correlações Anti Imagem*

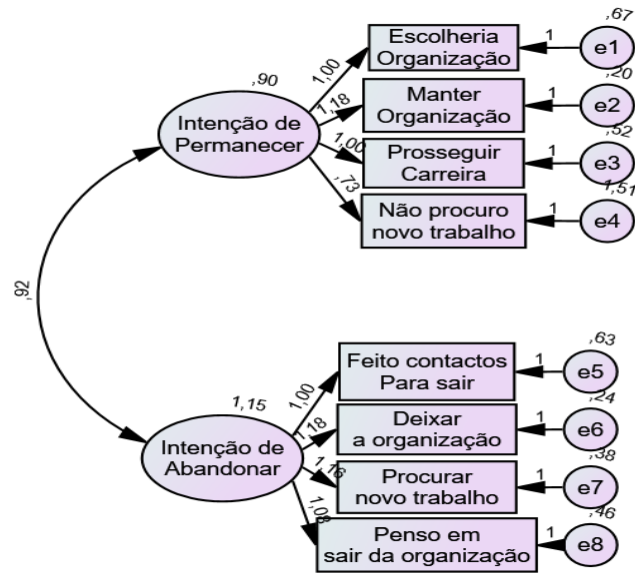
Conversao1	,688 <sup>a</sup>	-0,204	-0,135	0,018	0,001	0,024	-0,149	-0,330	-0,014	0,159	-0,072	0,023	-0,090	0,092
Conversao2	-0,204	,702 <sup>a</sup>	0,081	-0,020	-0,036	0,059	0,022	-0,351	-0,145	0,041	-0,006	-0,107	0,054	-0,048
Controlo2	-0,135	0,081	,733 <sup>a</sup>	-0,045	0,096	-0,280	0,177	0,186	-0,270	-0,113	-0,008	-0,041	0,095	-0,078
SuporteSocial1	0,018	-0,020	-0,045	,667 <sup>a</sup>	-0,207	-0,178	-0,039	-0,122	0,007	0,065	0,041	-0,325	-0,019	0,157
SuporteSocial2	0,001	-0,036	0,096	-0,207	,587 <sup>a</sup>	-0,287	-0,115	0,187	-0,032	0,138	-0,003	-0,133	0,008	-0,218
Controlo3	0,024	0,059	-0,280	-0,178	-0,287	,715 <sup>a</sup>	-0,045	-0,114	0,003	-0,328	0,067	0,019	0,079	0,031
Recusa1	-0,149	0,022	0,177	-0,039	-0,115	-0,045	,612 <sup>a</sup>	0,092	-0,032	-0,059	-0,299	0,088	0,054	-0,219
Conversao3	-0,330	-0,351	0,186	-0,122	0,187	-0,114	0,092	,625 <sup>a</sup>	0,032	0,091	-0,067	-0,041	0,105	-0,183
Controlo4	-0,014	-0,145	-0,270	0,007	-0,032	0,003	-0,032	0,032	,668 <sup>a</sup>	-0,395	0,128	-0,157	-0,262	0,034
Controlo5	0,159	0,041	-0,113	0,065	0,138	-0,328	-0,059	0,091	-0,395	,700 <sup>a</sup>	-0,101	-0,027	0,096	-0,123
Recusa3	-0,072	-0,006	-0,008	0,041	-0,003	0,067	-0,299	-0,067	0,128	-0,101	,686 <sup>a</sup>	0,026	-0,279	-0,040
SuporteSocial3	0,023	-0,107	-0,041	-0,325	-0,133	0,019	0,088	-0,041	-0,157	-0,027	0,026	,713 <sup>a</sup>	0,122	-0,085
Recusa4	-0,090	0,054	0,095	-0,019	0,008	0,079	0,054	0,105	-0,262	0,096	-0,279	0,122	,557 <sup>a</sup>	-0,361
Distracao3	0,092	-0,048	-0,078	0,157	-0,218	0,031	-0,219	-0,183	0,034	-0,123	-0,040	-0,085	-0,361	,579 <sup>a</sup>

**Tabela 28** – *Comunalidades – ETC-R*

<i>Comunalidades</i>		
	Initial	Extraction
Conversao1	,338	<b>,363</b>
Conversao2	,350	<b>,505</b>
Controlo2	,392	<b>,434</b>
SuporteSocial1	,300	<b>,398</b>
SuporteSocial2	,292	<b>,384</b>
Controlo3	,422	<b>,501</b>
Recusa1	,265	<b>,410</b>
Conversao3	,426	<b>,558</b>
Controlo4	,429	<b>,549</b>
Controlo5	,468	<b>,608</b>
Recusa3	,358	<b>,405</b>
SuporteSocial3	,322	<b>,410</b>
Recusa4	,327	<b>,352</b>
Distracao3	,380	<b>,418</b>
Distracao1	,282	<b>,433</b>
Distracao2	,312	<b>,364</b>

## Anexo 9 - Análise Psicométrica da Escala de Intenção de Turnover

Figura 6 – Análise Fatorial Confirmatória – 2 Fatores EIT



FACULDADE DE ECONOMIA

