



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Influência dos Supervisores no Bem-estar dos Trabalhadores de *Call* *Centers*

Uma Meta-Análise Qualitativa

Ana Rita Vaz Videira

Católica Porto Business School  
Dezembro de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Influência dos Supervisores no Bem-estar dos Trabalhadores de *Call* *Centers*

Uma Meta Análise Qualitativa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Ana Rita Vaz Videira

sob orientação de  
Professor Doutor Camilo Valverde  
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School  
Dezembro de 2022



# Agradecimentos

A realização e conclusão desta dissertação só foi possível graças ao apoio incansável e o contributo de várias pessoas que me ajudaram durante todo o processo, e às quais não poderia deixar de agradecer:

Ao Professor Doutor Camilo Valverde agradeço toda a orientação, conselhos e inspiração e, ainda toda a disponibilidade demonstrada ao longo do mestrado. Agradeço também à Professora Doutora Isabel Guimarães pela disponibilidade, rigor e confiança transmitida.

À minha família, em especial aos meus pais por nunca me deixarem desistir, pela confiança que sempre depositaram em mim, e pelo apoio e amor incondicional. Ao meu irmão, que é um exemplo de perseverança e me ensinou a lutar pelos meus sonhos, por maiores que sejam as adversidades. À Cátia por toda a preocupação e carinho demonstrado durante este período. Ao Gonçalo, que foi um pilar essencial durante todo o processo, pela motivação que me deu, e por acreditar sempre em mim, mesmo quando eu não acreditava. E à Telma que teve um papel crucial na fase final deste trabalho.

Aos meus amigos pelo apoio e pela paciência na minha ausência. Em especial à Margarida, pela amizade que construímos ao longo destes 2 anos, pela troca de ideias e pelo suporte que me deu. Sem ela esta etapa teria sido muito mais difícil.

Por fim, agradecer à equipa com que trabalho diariamente que me ajudou a crescer tanto profissional como pessoalmente e pela confiança que depositaram em mim.



# Resumo

O Presente trabalho tem como principal objetivo perceber a influência que a supervisão pode ter no bem-estar dos colaboradores de *call centers*. Pelas suas características, este setor é muitas vezes associado a um potenciador de stress e mal-estar. Desta forma, torna-se importante compreender o papel que a supervisão pode ter no aumento ou diminuição do bem-estar destes colaboradores. Para além disso, é também relevante levantar esta questão para uma definição adequada das estratégias de Gestão de Recursos Humanos e pelos desafios do próprio setor.

Dada a grande variedade de estudos que referem as condições de trabalho nos *call centers*, bem como a ambiguidade sobre as consequências da supervisão no bem-estar destes colaboradores, optou-se pela realização da meta-análise qualitativa para responder à questão de investigação “De que forma é que a supervisão influencia os trabalhadores de *call centers*?”. Após a utilização dos procedimentos que permitem a sua definição e seguido o protocolo que confere confiabilidade a este método, foi possível identificar 30 estudos, cujo conteúdo foi examinado através da análise de conteúdo.

Os resultados apontam para uma clara relação entre o estilo de supervisão e o bem-estar dos colaboradores de *call centers*. Foram verificadas várias consequências negativas na saúde e bem-estar, destacando-se, entre outras, o stress e a dissonância emocional, que podem ser mitigadas com o apoio da supervisão, aumento da autonomia e alteração das práticas de monitorização. Estas conclusões permitem ter um conhecimento mais aprofundado sobre o setor e indicar um conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos adaptado a esta realidade.

**Palavras-chave:** supervisão, bem-estar, stress, trabalhadores de *call centers*, *call centers*

Nº total de palavras: 10 632



# Abstract

The main goal of this study is to understand the influence that supervision can have on the well-being of call center employees. Since this sector has characteristics that are a potentiator of stress and malaise, it is important to understand the role that supervision may play in increasing or decreasing the well-being of these employees. In addition, this issue is also relevant for an adequate definition of Human Resources Management strategies that tackle the challenges of this working environment.

Given the wide variety of studies that refer to working conditions in call centers, and the ambiguity about the consequences of supervision on the well-being of these employees, a qualitative meta-analysis was chosen to answer the research question "In what way supervision influences the well-being of the call center workers?". After defining the research question, I followed the protocol that confers reliability to this method, it was possible to identify 30 studies whose content was selected through the content analysis method. The results point to a clear relation between the supervision style and the well-being of call center employees.

It was found that this sector, due to its characteristics, has several negative consequences on health and well-being, highlighting, among others, stress, and emotional dissonance, which can be mitigated with the support of supervision, increased autonomy, and change in monitoring practices. These conclusions allow for a deeper understanding about call centers and indicate a set of HRM practices adapted to this reality.

**Keywords:** supervision, well-being, stress, call centers workers, call centers



# Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

HRM – *Human Resources Managment*

PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*



# Índice

1.	Introdução .....	18
2.	Enquadramento Teórico .....	21
2.1	Conceito de Supervisão .....	21
2.2	Supervisão Ética.....	21
2.2.1	Consequências da Supervisão Ética.....	22
2.3	Supervisão Abusiva .....	23
2.3.1	Consequências da Supervisão Abusiva .....	24
2.4	Bem-estar e Ambiente de Trabalho.....	25
2.5	Trabalho nos <i>Call Centers</i> .....	26
2.6	Supervisão e Bem-Estar no setor dos <i>Call Centers</i> .....	28
2.7	Relevância para a Gestão de Recursos Humanos.....	29
3.	Metodologia .....	31
3.1	Método de pesquisa e objetivo do trabalho.....	31
3.2	Estratégia de pesquisa, definição de palavras-chave e seleção de base de dados	33
3.3	Definição dos Critérios de Inclusão e Exclusão .....	33
3.4	Procedimento de Seleção de Artigos para a Meta-Análise Qualitativa	34
3.5	Análise de Conteúdo.....	36
4.	Apresentação e Discussão dos Resultados .....	39
4.1	Bem-Estar.....	42
4.1.1	Stress.....	42
4.1.2	Trabalho Emocional .....	43
4.2	Contexto dos <i>Call Centers</i> .....	45
4.2.1	Características do Trabalho.....	45
4.2.2	Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	47

4.3	Consequências da Supervisão .....	49
4.3.1	Supervisão Abusiva .....	49
4.3.2	Supervisão Ética.....	50
4.3.3	Outros Estilos de Supervisão .....	52
5.	Conclusão .....	54
5.1	Pontos Principais e Investigação Futura .....	54
5.2	Implicações Práticas para a GRH.....	56
	Referências Bibliográficas.....	59
	Apêndice.....	71
	Apêndice I - Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos .....	71



# Índice de Figuras

FIGURA 1 – Histórico de pesquisa bibliográfica .....	34
FIGURA 2 – Diagrama PRISMA 2020 .....	35



# Índice de Tabelas

TABELA 1 – Identificação dos temas e subtemas incluídos na meta-análise qualitativa.....	37
TABELA 2 – Categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação dos excertos exemplificativos .....	39



# 1. Introdução

Segundo Lee e Wolpin (2006) o setor dos serviços é o que emprega mais profissionais nos países desenvolvidos e é também um dos mais exigentes e onde os colaboradores mais sofrem com condições tóxicas de trabalho, como excessivas horas de trabalho e pressão para apresentar resultados o que pode levar a stress e *burnout*. Nesta indústria há um setor em específico que tem conquistado o interesse dos investigadores pelas suas características, que é o setor dos *call centers*. Este é considerado um dos ambientes de trabalho mais stressantes, onde os colaboradores têm pouco controlo sobre as tarefas que executam (Castanheira & Chambel, 2010; Kjellberg et al., 2010; Wegge et al., 2006) e estão sujeitos a uma forte monitorização, fatores que, segundo Holman, (2002) contribuem para a diminuição do bem-estar dos operadores. Mcdonnell et al. (2013) defendem que o bem-estar é também afetado pelo design das tarefas, pelos colegas, pela vida pessoal ou pelo tipo de supervisão. Na realização do presente estudo assume-se que os conceitos de supervisão e liderança são usados de forma equivalente, uma vez na literatura são tratados como conceitos homólogos.

Apesar da supervisão ser um tema já bastante estudado, continua muito atual e pertinente, pois a forma como os líderes atuam na organização tem impacto não só nos colaboradores (Antonakis & House, 2014), mas também na empresa. Após uma fase inicial onde os estudos sobre a supervisão procuravam perceber e explicar os seus aspetos positivos, como estimular a motivação e aumentar o compromisso para com a organização (Bass & Avolio, 1993), nos últimos anos a análise da liderança tem recaído sobre a vertente negativa e o impacto que pode ter nos subordinados e na organização.

De acordo com Antonakis e House (2014) um líder é alguém capaz de influenciar e conduzir um grupo de pessoas a alcançar os objetivos da equipa. Mas a forma como o supervisor conduz um grupo de pessoas varia consoante o estilo de supervisão. Na literatura existe uma vasta extensão de estilos de liderança e várias formas de os

distinguir, contudo, neste trabalho interessa explicar dois deles, a supervisão ética e a supervisão abusiva. Tratando-se de dois estilos opostos a sua análise permite-nos perceber a magnitude e impacto que ambos podem causar no bem-estar dos indivíduos.

Neste enquadramento o principal objetivo deste estudo consiste em responder à questão de investigação: “De que forma é que os supervisores influenciam o bem-estar dos trabalhadores de *call centers*?”. Este é um tema bastante pertinente no contexto da Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que perceber os efeitos que os supervisores podem ter nos colaboradores é relevante para a definição de estratégias que promovam o bem-estar, traduzindo-se, potencialmente, num maior comprometimento com a organização, em maior produtividade, e menor intenção de abandonar a empresa (Wegge et al., 2006). Assim, para responder à questão de investigação foi usado o método da meta-análise qualitativa, que permite identificar as lacunas existentes na literatura e as tendências atuais.

Este trabalho está dividido em quatro secções principais. Primeiramente, é apresentado o enquadramento teórico, que proporciona uma delimitação da problemática em estudo e as diversas visões da literatura sobre o tema. Segue-se a explicação da metodologia utilizada, a meta-análise qualitativa e os procedimentos que a compõem. Numa fase posterior procede-se à discussão e apresentação dos resultados, e por fim a conclusão.



## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1 Conceito de Supervisão

O papel do supervisor nas empresas tem sido enfatizado na literatura e no contexto organizacional, uma vez que pode determinar o sucesso ou fracasso de um projeto. Segundo Antonakis e House (2014), um líder é essencial na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, e na difusão da missão e valores (Bass & Avolio, 1993) da organização. A liderança tem também impacto sobre a confiança e satisfação dos funcionários, podendo levar ao aumento do compromisso, da produtividade e do bem-estar (Brown et al., 2005). Contudo, nos últimos anos, tem-se evidenciado a vertente negativa que os supervisores podem ter nos subordinados (Tepper, 2000) e, conseqüentemente, na organização.

De acordo com Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) a liderança organizacional, aliada a uma ética empresarial, pode contribuir para o aumento da qualidade de vida organizacional, e do bem-estar dos colaboradores. Todavia, liderar não se trata apenas de seguir a visão e missão da empresa, trata-se também de perceber a melhor forma de projetar as ideias ao encontro dos valores da organização, e de guiar os subordinados no caminho correto para alcançar os objetivos (Antonakis & House, 2014). Assim, optou-se por distinguir a supervisão em dois grandes grupos, a supervisão ética e a supervisão abusiva.

### 2.2 Supervisão Ética

Na supervisão ética os líderes transmitem confiança, inspiração e motivação aos subordinados e demonstram altos padrões de conduta ética e moral (Brown et al., 2005), o que torna o supervisor ético um modelo a seguir, potenciando nos

trabalhadores um sentimento de compromisso para com a organização (Neubert et al., 2013). Colaboradores emocionalmente ligados à organização representam uma mais-valia (Yang, 2014), uma vez que estão mais predispostos a ajudar na resolução de problemas, e a contribuir para um melhor funcionamento da empresa (Bass, 1999).

Estes supervisores tentam ainda inculcar sentido de responsabilidade condenando e punindo condutas e comportamentos antiéticos ou, por outro lado, recompensando condutas éticas (Trevino et al., 2000). Assim, um supervisor ético segue uma conduta moral, com a preocupação de garantir o bem-estar geral dos seus subordinados e otimiza um clima no qual os colaboradores valorizam o espírito de ajuda.

### 2.2.1 Consequências da Supervisão Ética

De acordo com Palanski et al. (2014) as consequências da supervisão ética não são tão evidentes quanto, por exemplo, as da supervisão abusiva. Estes autores defendem que as condutas éticas são implicitamente esperadas, e por isso, passam despercebidas até que algo antiético aconteça. Brown e Mitchell (2010) acrescentam que indivíduos que lidam com supervisores éticos estão mais predispostos a terem comportamentos éticos. Estes autores explicam esta afirmação através da teoria da aprendizagem social e da teoria da troca social.

Segundo estas teorias, quando os indivíduos experienciam que o outro foi justo e bondoso sentem que devem retribuir esses comportamentos fazendo algo benéfico para o outro, ou para terceiros. Para além disso, as práticas éticas incentivam os colaboradores a comportamentos que beneficiam o trabalho e o clima organizacional, evitando comportamentos que o prejudiquem (Brown & Mitchell, 2010), tornando-se mais empenhados. A supervisão ética provoca ainda aumento da satisfação no trabalho, uma vez que as suas práticas como,

fornecimento de recursos de trabalho e proteção contra injustiças (Kalshoven & Boon, 2012) têm um impacto positivo no bem-estar.

## 2.3 Supervisão Abusiva

Segundo Tepper (2000), a supervisão abusiva refere-se às “percepções dos subordinados sobre a medida em que os supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos hostis verbais e não-verbais, excluindo o contato físico” (p.178). Estas manifestações comportamentais incluem raiva, falta de educação, ridicularização, entre outros (Chu, 2014), e podem levar os trabalhadores a diminuir a produtividade, (Wei & Si, 2013<sup>a</sup>) e aumentarem o absentismo e rotatividade. No entanto, a supervisão abusiva é subjetiva, uma vez que depende da percepção que o colaborador tem sobre os comportamentos do líder. Starratt e Grandy (2010) completaram esta definição, esclarecendo que os comportamentos abusivos têm de se repetir no tempo, ser premeditados, e provocar efeitos nos indivíduos e na organização, para que se esteja perante um líder abusivo.

Segundo Reed (2004) a supervisão abusiva caracteriza-se pela falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados, por terem como principal motivação interesses próprios, e pelo facto de só valorizarem as opiniões dos outros quando estas beneficiam o seu sucesso. No entanto, é difícil detetá-los nas organizações, porque geralmente são muito competentes, conseguindo bons resultados para a empresa (Tavanti, 2011) sendo, por isso, protegidos pela estrutura organizacional. Todavia, no longo prazo os efeitos da supervisão abusiva são maiores e mais visíveis, já que afetam o ambiente de trabalho, provocando, conseqüentemente, a diminuição da produtividade dos subordinados.

### 2.3.1 Consequências da Supervisão Abusiva

Autores como Einarsen et al. (2007) consideraram que os efeitos da supervisão abusiva nos indivíduos e nas organizações deviam ser vistos como um todo. No entanto, segundo Starratt e Grandy (2010) devem ser analisados em separado, uma vez que as consequências a nível organizacional acontecem no longo prazo, sendo nos indivíduos visíveis a curto e médio prazo. Segundo Martinko et al. (2013) as práticas abusivas têm impacto na produtividade e stress organizacional, no desempenho dos colaboradores, e ainda na saúde mental e física (Wei & Si, 2013b), provocando depressão, ansiedade, *burnout*, e exaustão emocional, (Hobfoll, 2001; Hobman et al., 2009; 24entre al., 2013), o que pode levar a stress crónico, e em casos extremos ao suicídio (Baumert et al., 2014).

A supervisão abusiva apresenta ainda consequências fora do trabalho, nomeadamente na vida familiar. Segundo Tepper (2007) colaboradores expostos a este tipo de supervisão descarregam a sua frustração na família, havendo uma maior incidência de abusos em famílias onde um dos membros é vítima de abusos no trabalho. Para além disso, alguns destes subordinados desenvolvem problemas de alcoolismo, (Hoobler & Brass, 2006; Tepper, 2000), tornando-os abusivos com a própria família.

Ao contrário do esperado, Lipman-Blumen (2005) e Starratt e Grandy (2010) demonstraram que, em alguns indivíduos, ainda que numa minoria, a supervisão abusiva pode ter resultados positivos, desenvolvendo a sua autoestima, tornando-os mais confiantes e mais produtivos. Contudo, alguns desses comportamentos surgem apenas para evitar os comportamentos abusivos dos supervisores. Desta forma, é possível constatar que, mesmo quando esta supervisão tem um resultado positivo, este é motivado pelo medo de sofrer represálias, provocando stress e pressão ao colaborador.

Apesar das consequências, esta supervisão continua a estar presente nas organizações sendo mais evidente em setores específicos (Tepper, 2000),

nomeadamente no setor dos serviços. Este problema tem-se acentuado particularmente em *cal centers*, dada a crescente globalização verificada (Bain et al., 2002; Batt et al., 2009), bem como o forte crescimento de trabalhadores neste setor (Kjellberg et al., 2010; Sawyerr et al., 2009).

## 2.4 Bem-estar e Ambiente de Trabalho

Importa agora perceber, de forma mais aprofundada, o impacto que os supervisores podem ter no ambiente de trabalho e no bem-estar dos colaboradores. Pela complexidade do conceito “ambiente de trabalho” é relevante dividi-lo. Ambiente refere-se àquilo que nos rodeia e é composto por condições físicas, sociais, culturais e económicas. Trabalho trata-se de uma atividade remunerada que é desempenhada por um sujeito. Assim, ambiente de trabalho é o local onde se desenvolvem as ações de trabalho e de convivência. O ambiente de trabalho saudável caracteriza-se pela cordialidade, prazer e sentimento de pertença, sendo desenvolvidas práticas que promovem o equilíbrio entre o trabalho e família, a segurança, a saúde e reconhecimento dos colaboradores (Buffet et al., 2013; Grawitch et al., 2006).

Por outro lado, a empresa pode apresentar um ambiente de trabalho tóxico, quando os funcionários têm comportamentos de intimidação, ostracismo, assédio e narcisismo, usando meios para ameaçar e humilhar, ou caso a organização tenha supervisores abusivos (Mehta & Maheshwari, 2013). Estes comportamentos produzem experiências negativas, podendo provocar desequilíbrios físicos e mentais.

Segundo Promislo et al. 2012, o conceito de bem-estar pode ser definido como “a medida em que um indivíduo está satisfeito com a sua vida, experiencia uma preponderância de afeto positivo (como felicidade) e possui um corpo e uma mente saudáveis” (p.209). De acordo com Warr (1987) o bem-estar dos

trabalhadores pode ser definido como as experiências vividas no trabalho. Segundo Holman (2002), os fatores mais associados ao bem-estar no local de trabalho são o controle sobre as próprias tarefas, o baixo nível de monitorização e ainda o suporte do supervisor.

De acordo com Wegge et al. (2006) colaboradores mais satisfeitos e com percepção de bem-estar no trabalho são mais produtivos, tendem a permanecer mais tempo no local de trabalho e têm um maior envolvimento com a organização. Todavia, ainda há empresas que, não só não promovem o bem-estar, como proporcionam práticas que o prejudicam, como sobrecarga de trabalho, expondo os colaboradores a fatores de riscos, nomeadamente *burnout* e stress (Warr, 1990). Assim, o bem-estar no local de trabalho depende da percepção de cada indivíduo, e difere consoante as tarefas desempenhadas.

## 2.5 Trabalho nos *Call Centers*

Após a análise e distinção de alguns estilos de liderança, e explicado o conceito de bem-estar e a importância que os supervisores podem ter na sua promoção, este ponto visa explorar as características do setor dos *call centers*, e o impacto sobre o bem-estar. De acordo com Ojha e Kasturi (2005) “um *call center* oferece um ambiente de trabalho impessoal em que um agente é reduzido a um robô que responde de forma pré-determinada, a uma variedade de sinais/entradas que recebe” (p.95). O trabalho em *call centers* requer muito contacto com o público, e essas interações podem causar exaustão emocional. No entanto, existe ainda o preconceito de que estas tarefas são elementares, sendo apenas necessário atender chamadas seguindo um guião (Wegge et al., 2006). Contudo, este trabalho exige uma grande gestão emocional e capacidade de adaptação.

Estes trabalhadores têm de seguir sempre uma linha de conversa pré-definida sem controlo e autonomia sobre as tarefas que desenvolvem, tendo ainda, as

chamadas controladas pelos supervisores. Espera-se que, em poucos minutos, executem várias tarefas em simultâneo, como registar todas as chamadas, escutar atentamente o cliente, identificar as suas necessidades, colocar questões, inserir dados no sistema e encontrar soluções para o problema, aspetos associados a problemas de saúde e bem-estar (Castanheira & Chambel, 2010). Para além disso, a maioria dos consumidores é atendida após um longo tempo de espera, o que afeta negativamente a satisfação (Wegge et al., 2006), dificultando o trabalho do operador e colocando-lhe ainda mais pressão.

Estes profissionais têm, ainda, de gerir dois objetivos conflitantes. Enquanto lhes é exigida eficiência em termos de custo, sendo esperado que aumentem a velocidade com que processam chamadas, para que atendam o máximo de clientes possível, têm também de garantir a qualidade no atendimento e a satisfação dos clientes (Kjellberg et al., 2010). Conciliar estes dois objetivos gera muita pressão no trabalhador, uma vez que cada chamada tem a duração de 2 a 5 minutos, e que, ao longo do dia, podem contactar 100 clientes, o que exige um reajuste constante e muita atenção (Wegge et al., 2006) para se adaptarem rapidamente às necessidades e à personalidade de cada um.

O trabalho em *call centers* caracteriza-se como um trabalho emocional, valorizando as habilidades pessoais em detrimento das capacidades técnicas, já que pessoas com boas competências sociais são capazes de lidar melhor com a pressão (Ojha & Kasturi, 2005) e com os clientes. Segundo Holman, (2002), uma característica deste setor é a dissonância emocional, que acontece quando existe uma discrepância entre aquilo que um colaborador sente pela organização ou pelo seu trabalho e aquilo que tem de transmitir. Perante este dilema, o colaborador tem de optar entre mostrar as suas verdadeiras emoções e ser repreendido, ou, mostrar emoções que não sente, mas que vão ao encontro daquilo que a organização espera de si (Morris & Feldman, 1996). Esta é a realidade de muitos operadores, que ao contactarem com clientes rudes e mal-

educados, têm de manter a postura que prime pela simpatia e gentileza, de forma a garantir a satisfação do cliente.

## 2.6 Supervisão e Bem-Estar no setor dos *Call Centers*

O setor dos *call centers* apresenta características de trabalho muito específicas, tendo tarefas comparadas a um modelo taylorista, e expõe os trabalhadores a altos níveis de stress e pressão. Assim, o supervisor pode ter um papel fundamental no bem-estar destes colaboradores, uma vez que opera como um meio que os protege dos efeitos potencialmente nefastos deste trabalho, sendo um suporte social, (Mcdonnell et al., 2013), o que contribui para o bem-estar dos funcionários e para o seu envolvimento.

Segundo Brown et al. (2005), perante um supervisor ético, os colaboradores sentem-se mais seguros, felizes e incluídos nas decisões, o que contribui para um melhor clima organizacional e para o aumento da satisfação no trabalho. Para além disso, ao presenciarem a conduta moral do seu supervisor, os trabalhadores sentem que devem retribuir na mesma medida.

Por outro lado, uma supervisão abusiva pode funcionar como um catalisador e aumentar as características negativas inerentes ao setor. Quando o supervisor exhibe comportamentos de ridicularização, falta de educação e raiva (Chu, 2014) os colaboradores experienciam mais stress e pressão, o que diminui a sua produtividade e reforça a intenção de abandonar a empresa. Nestas circunstâncias os trabalhadores que permanecem desenvolvem problemas como depressão, baixa autoestima (Hobman et al., 2009) *burnout* e exaustão emocional, afetando negativamente o seu bem-estar.

Por fim, Holman (2002) considera que o nível de bem-estar dos funcionários de *call centers* é afetado maioritariamente pelo suporte do líder, pelas práticas de GRH e pelo design do trabalho, como a falta de controlo sobre as tarefas e a

monitorização do desempenho através de indicadores qualitativos, como o número de chamadas efetuadas (Holman et al., 2002), prática cada vez mais comum na avaliação dos funcionários.

## 2.7 Relevância para a Gestão de Recursos Humanos

Uma vez que o stress e a dissonância emocional são duas das principais consequências do setor dos *call centers* (Lee & Wolpin, 2006), estas são relevantes para a GRH, uma vez que têm implicações sobre a sua atuação. O stress pode ser originado por mais que um fator e leva a danos graves na saúde mental, e em casos extremos ao suicídio (Baumert et al., 2014). Este cenário levanta vários problemas para a organização, não só em termos de perda de produtividade e falha nos prazos de entrega, mas também a nível jurídico, em caso de incumprimento das condições de trabalho.

A preocupação por parte da GRH para detetar as causas do stress têm sido cada vez maiores, havendo tendencialmente um aumento da preocupação com o bem-estar dos colaboradores. A GRH deve, por isso, estar especialmente atenta aos fatores inerentes ao setor que provocam stress, como a falta de controlo sobre as tarefas e o excesso de monitorização, mas também a fatores externos como a incivilidade dos clientes e supervisores abusivos.

A dissonância emocional é também uma realidade deste setor que tem consequências não só para a organização, uma vez que leva à perda de produtividade, aumento do absentismo e da intenção de saída (Morris & Feldman, 1996), mas também para os trabalhadores, provocando exaustão emocional, stress e danos na saúde mental.

Neste sentido, é fundamental para a GRH compreender como pode ajudar a controlar a dissonância emocional, assim como entender as principais causas de stress deste setor, de forma a desenvolver práticas que promovam o bem-estar

dos colaboradores, sendo certo que trabalhadores mais satisfeitos são mais produtivos e permanecem mais tempo na organização (Wegge et al., 2006). Assim, na conclusão deste trabalho serão apresentadas algumas implicações práticas para a GRH.

## 3. Metodologia

### 3.1 Método de pesquisa e objetivo do trabalho

No presente trabalho foi usado o método da meta-análise qualitativa com o objetivo de responder à questão de investigação “De que forma é que os supervisores influenciam o bem-estar dos trabalhadores de *call centers*?”. Este método permite fazer uma síntese de conhecimentos e evidências empíricas sobre assuntos específicos já produzidos por investigadores, tratando-se, por isso, de um método de pesquisa secundária. Esta escolha justifica-se pelo facto deste método ser um instrumento que permite avaliar uma quantidade significativa de estudos, possibilitando a sintetização de muita informação, o que permite ter uma visão mais abrangente e adequada da realidade e ainda fazer revisões críticas das pesquisas e estudos existentes, num determinado período de tempo (Petticrew & Roberts, 2006), e por isso é útil para perceber contradições ou lacunas que existem na literatura, já que, como salientam Kitchenham e Charters (2007), proporciona uma compreensão mais aprofundada e atualizada sobre o tema estudado.

A opção por este método justifica-se porque a pesquisa exploratória revelou a existência de uma grande variedade de estudos que abordam as condições de trabalho a que os profissionais de *call centers* estão expostos. Contudo mostrou igualmente alguma ambiguidade sobre as consequências que os supervisores podem ter no bem-estar destes colaboradores. Por isso, a realização de uma meta-análise qualitativa permitirá efetuar a síntese das evidências e analisá-las para, posteriormente, esclarecer as contradições existentes e chegar a uma visão geral sobre os problemas reais. Trata-se, como se vê, de um processo investigativo benéfico para a área de recursos humanos. Isto porque dá aos profissionais a

possibilidade de conhecer os avanços da investigação e refleti-los nas políticas a implementar, nomeadamente as que visam a melhoria do bem-estar dos colaboradores. Simultaneamente, também facilita a identificação das debilidades do setor. Deste modo, o presente estudo possui também relevância do ponto de vista organizacional, uma vez que a procura do bem-estar dos colaboradores é uma preocupação crescente por parte dos gestores, dizem Brown et al. (2005). Os mesmos autores consideram que isso acontece pelo facto de que trabalhadores satisfeitos e com perceção de bem-estar contribuem mais para os resultados da organização.

Este método segue um protocolo de investigação com regras e etapas que asseguram a objetividade, rigor e qualidade da pesquisa o que o torna num método confiável e exigente (Kitchenham & Charters, 2007). O protocolo é a componente central do método e a primeira etapa é a definição da questão de investigação. Esta, deve ser simples, clara e precisa e acompanhada pelas expressões e/ou palavras-chave, sugeridas pela pesquisa exploratória para orientar a pesquisa nas bases de dados disponíveis na universidade. A etapa seguinte passa pela definição dos critérios de elegibilidade, ou seja, critérios de inclusão e exclusão dos artigos para a realização da meta-análise. Estes critérios permitem avaliar a pertinência e adequação dos artigos e tem de ser criteriosamente documentado. A quarta etapa consiste na seleção a partir da aplicação dos critérios previamente mencionados. Este procedimento é clarificado e sintetizado no diagrama Prisma (ver p.31), após o que haverá lugar à leitura integral dos artigos seleccionados e a análise do respetivo conteúdo.

## 3.2 Estratégia de pesquisa, definição de palavras-chave e seleção de base de dados

Após a pesquisa exploratória e a definição da questão de investigação, seguiu-se a recolha de literatura de acordo com as palavras ou expressões chave e os critérios de inclusão. A escolha das bases de dados ficou limitada à oferta existente na universidade, concretamente a EBSCO *host*, B-on e Scopus. As palavras ou expressões-chave usadas na pesquisa, seleccionadas para abranger o maior número possível de artigos, foram as seguintes: “supervisor”, “leader”, “well-being”, “operator”, “worker”, “agent”, “employee” e “call center”. A pesquisa foi realizada em inglês, língua em que se encontram redigidos a maioria dos artigos científicos publicados. As palavras-chaves foram pesquisadas em combinações entre si, usando os operadores booleanos das bases de dados “AND” e “OR” e foi usado ainda o asterisco(\*) para encontrar as variantes dos termos utilizados.

## 3.3 Definição dos Critérios de Inclusão e Exclusão

Uma das características mais importantes desta metodologia é a definição de critérios de elegibilidade. É através desta etapa que se obtêm os artigos que serão usados na meta-análise qualitativa, por isso a definição destes critérios deve ser feita com cuidado e tendo sempre a questão de investigação e o objetivo do estudo muito bem definidos. Para tal foram usados primeiro os filtros disponíveis nas bases de dados de forma a estreitar os resultados obtidos. Os critérios de inclusão foram: 1) o ano de publicação, que no caso incidiu no intervalo 2015-2022, para assegurar a atualidade da informação; 2) o idioma, português e inglês, devido à facilidade de compreensão em ambas as línguas e 3)

artigos sujeitos a *peer review*. Já os critérios de exclusão passaram por descartar os artigos que não cumpriam os critérios de inclusão acima mencionados. Posteriormente foram ainda excluídos os artigos que não tivessem as palavras-chave tematicamente relacionadas com os termos de pesquisa, artigos duplicados e os que não estivessem integralmente acessíveis.

### 3.4 Procedimento de Seleção de Artigos para a Meta-Análise Qualitativa

A presente secção tem como objetivo mostrar como foi realizada a pesquisa nas bases de dados e a respetiva seleção dos artigos a incluir na meta-análise qualitativa. A figura 1 demonstra o processo primários realizado para a extração das publicações nas bases de dados selecionadas, bem como uma segunda pesquisa efetuada apenas para o ano de 2022, para que os resultados obtidos fossem o mais atuais possível.

FIGURA 1

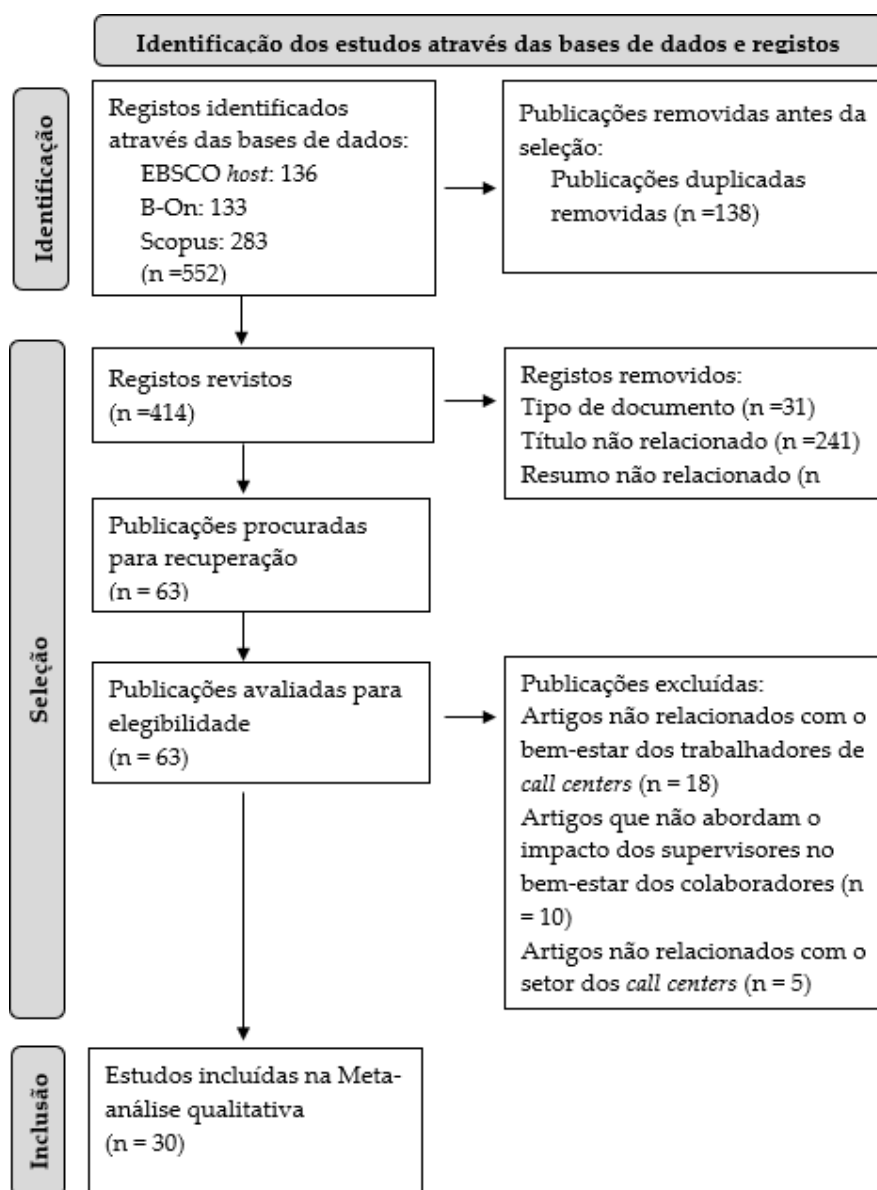
Histórico de pesquisa bibliográfica

Data	Termo de pesquisa	Base de Dados		
		EBSCO host	B-on	Scopus
20 de junho 2022	<i>(Supervisor* OR Leader*)</i>	127	-	-
21 de junho 2022	<i>AND "Well being" AND (operator* OR worker* OR agent* OR employee) AND "Call center"</i>	-	126	-
27 de junho 2022		-	-	246
1 de outubro 2022		9	7	37
<b>Total de Artigos</b>		136	133	283
		n = 552		

Com a pesquisa foi possível obter 552 artigos, os quais foram alvo de triagem de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. O diagrama PRISMA – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (Moher et al., 2010) sintetiza o processo de seleção dos artigos em cada uma das fases da seleção, ver figura 2.

FIGURA 2

Diagrama PRISMA 2020



Nota. Em *The PRISMA 2020 statement: an update guideline for reporting systematic reviews*, de M.J. Page et al., 2021, *Systematic Reviews*, 19(89), p.8 (<https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>). 2021. Adaptado com permissão.

O Diagrama Prisma garante uma maior objetividade à seleção de artigos porque sintetiza os diversos momentos de seleção de artigos e clarifica os motivos da sua exclusão e/ou inclusão no estudo. Como se vê no diagrama, através da pesquisa realizada nas três bases de dados, obteve-se um total 552 artigos, 136 através da base de dados EBSCO *host*, 133 através da B-on e 283 através da Scopus, dos quais 138 estavam duplicados, restando 414 artigos para análise. A análise dos títulos e do resumo justificou a exclusão de 351 artigos, 31 por se tratar de revisões sistemáticas da literatura, 241 porque o título não estava relacionado com a questão de investigação e 79 que, apesar do título parecer adequado, foram excluídos após a leitura do resumo. Assim, restaram 63 artigos para a leitura integral, 18 dos quais foram excluídos por não estarem relacionados com o bem-estar dos trabalhadores de *call centers*, dez por não abordarem o impacto que os supervisores podem ter sobre o bem-estar dos colaboradores e cinco por não estarem relacionados com o setor de *call centers*. Assim foram incluídos na meta-análise qualitativa 30 artigos.

### 3.5 Análise de Conteúdo

Após a seleção dos artigos a incluir segue-se a análise do conteúdo, que corresponde a um método que permite tratar a informação contida nos artigos (Harwood & Garry, 2003) e que deve respeitar 3 etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento de resultados (Bardin, 1977). Na primeira etapa procede-se à organização da informação com a sistematização das ideias. Segue-se a exploração de material, onde se exploram os vários textos e se dá início à sua categorização que facilita o tratamento de dados e a sua interpretação. Finalmente segue-se o tratamento, inferência e interpretação dos resultados que permite uma análise mais crítica aos resultados obtidos. Para uma melhor sintetização e explicação das várias etapas que compõem a análise do conteúdo,

desenvolveu-se a tabela 1 que apresenta os temas e subtemas criados, bem como os artigos onde surgiram.

TABELA 1

Identificação dos temas e subtemas incluídos na meta-análise qualitativa

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Artigos</b>
<b>Bem-estar</b>	<b>Stress</b>	<u>"Is stress in contact centers inevitable?"</u>
		<u>"Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being"</u>
		<u>"Job stress, job burnout and job satisfaction: a study of call centres in Jammu and Kashmir"</u>
	<b>Trabalho Emocional</b>	<u>"Fake it or make it: employee well-being in emotional work settings"</u>
		<u>"Inbound Call Centers and Emotional Dissonance in the Job Demands - Resources Model"</u>
		<u>"Call centre agents' emotional intelligence as predictors of their exhaustion and professional efficacy: The moderating effect of meaningfulness"</u>
<b>Contexto dos Call Centers</b>	<b>Características do Trabalho</b>	<u>"Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction"</u>
		<u>"Effects of social support and grateful disposition on employees' psychological well-being"</u>
		<u>"The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work"</u>
		<u>"Role of ergonomics in re-designing job design in call centres"</u>
		<u>"The Call Center Agent's Performance Paradox: A Mixed-Methods Study of Discourse Strategies and Paradox Resolution"</u>
	<b>Práticas da Gestão de Recursos Humanos</b>	<u>"Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership"</u>
		<u>"Control and involvement HR practices in Indian call centres: still searching for answers"</u>
		<u>"Collective Voice and Worker Well-being: Union Influence on Performance Monitoring and Emotional Exhaustion in Call Centers"</u>
		<u>"Exploring employee retention and intention to leave within a call centre"</u>
		<u>"Exploring the Role of Mentoring Structure and Culture between Mentoring Functions and Job Satisfaction: A Study of Indian Call Centre Employees"</u>

		The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees
Consequências da Supervisão	Supervisão Abusiva	“Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience”
		“An eye for an eye? Third parties’ silence reactions to peer abusive supervision: The mediating role of workplace anxiety, and the moderating role of core self-evaluation”
	Supervisão Ética	“Ethical leadership as the reliever of frontline service employees’ emotional exhaustion: A moderated mediation model”
		“Changes in perceptions of ethical leadership: Effects on associative and dissociative outcomes”
		“Ethical leadership and followers’ emotional exhaustion: Exploring the roles of three types of emotional labor toward leaders in south Korea”
		“Understanding the unique impact of dimensions of ethical leadership on employee attitudes”
		“Daily perceptions of relationship quality with leaders: implications for follower well-being”
		“Sound and Safe: The Role of Leader Motivating Language and Follower Self-Leadership in Feelings of Psychological Safety”
	Outros Estilos de Supervisão	“Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees”
		“Identity leadership, employee burnout and the mediating role of team identification: Evidence from the global identity leadership development project”
		“Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil?”
		“Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres”
“Effects of People-oriented Leadership and Subordinate Employability on Call Center Withdrawal Behaviors”		
		“The role of leadership and engagement in call center performance: answering the call in Peru”

Após organização metodológica e categorização dos estudos a incluir na meta-análise qualitativa, procedeu-se à análise do conteúdo de forma a responder à questão de investigação. Os temas e subtemas apresentados na Tabela 2 são analisados em detalhe na secção seguinte.

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A análise de conteúdo iniciou-se com a pré-análise que permitiu estruturar as ideias e informação de cada artigo para posterior organização em temas e subtemas. Inicialmente segmentou-se os artigos dividindo-os por temas e após uma estruturação mais exaustiva e detalhada foi possível a divisão em subtemas. A tabela que se segue sintetiza o processo de análise de conteúdo dos artigos selecionados e apresenta excertos exemplificativos dos subtemas criados. Esta tabela consiste numa síntese da tabela que está disponível no Apêndice I.

TABELA 2

Categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
<b>Bem-Estar</b>	<b>Stress</b>	O stress pode ser definido como uma reação física, mental ou emocional e geralmente acontece quando o indivíduo é exposto a altas exigências de trabalho, falta de controlo sobre as funções, e monotonia, (Fontana & Abouserie, 1993) havendo evidências que sugerem que o stress provoca danos na saúde mental e no bem-estar (Cooper Cary L. & Kelly, 1993).	“(…) the dynamic and frequent changes within the organisation and in the competitive market lead to stress among the employees. In order to retain and sustain in this situation, employees should be kept free from stress as high level of job stress leads to serious mental and physical illness among the employees.” (Sharma & Chalotra, 2017, p.56)
	<b>Trabalho emocional</b> <sup>1</sup>	Segundo Hochschild, (1979) o trabalho emocional refere-se à gestão das emoções e sentimentos, por parte do trabalhador, para que as	“(…) when employees perceive the emotional demands of work as a challenge rather than as a threat, their resources start to activate, which makes them

	<p>emoções demonstradas vão ao encontro daquilo que é exigido pelas características da profissão e pela organização.</p>	<p>engaged at work, and influence their well-being positively. On contrary, those employees who do not consider emotional regulations at work as challenging starts to get a feeling of monotony which makes their work more emotionally taxing and exhausting, which reduces (...) their well-being.” (Mehta, 2020, p.1919)</p>
<p><b>Contexto dos Call Centers</b></p>	<p><b>Características do Trabalho</b></p> <p>O trabalho em <i>call centers</i> caracteriza-se como um trabalho emocional, (Holman, 2002; Ojha &amp; Kasturi, 2005). Segundo Ojha e Kasturi (2005) estes operadores têm de realizar uma variedade de tarefas em simultâneo, seguindo sempre o mesmo guião de conversa, e não têm controlo nem autonomia sobre as tarefas que desenvolvem (Castanheira &amp; Chambel, 2010).</p>	<p>“Repetitive tasks and a high level of surveillance make call centre work more complex.” (Khattak, 2021, p.791)</p> <p>“Firms expect agents to manage a high volume of calls without sacrificing quality customer service. As a result, a daily challenge that call center agents grapple with is the performance paradox of courtesy, efficiency, and effectiveness.” (Clark et al., 2019, p.163)</p>
	<p><b>Práticas da Gestão de Recursos Humanos</b></p> <p>As práticas de gestão de recursos podem ser inúmeras e têm como objetivo apoiar os trabalhadores e dotá-los das ferramentas necessárias para a execução das suas tarefas, encorajando comportamentos de forma estratégica garantindo o</p>	<p>“This study provided insights in terms of factors affecting retention of call centre agents and their levels of intention to leave. The findings of the study suggest that certain retention factors are crucial in influencing employees’ intention to leave.</p>

		cumprimento dos objetivos da organização. Estas podem ter um impacto relevante na promoção do bem-estar dos trabalhadores (Batt & Applebaum, 1995).	Such factors include compensation, career advancement, supervisor support and work–life balance.” (Dhanpat et al., 2018, p.12)
	<b>Supervisão Abusiva</b>	A supervisão abusiva é um dos estilos de supervisão que tem atraído cada vez mais o interesse dos investigadores e pode-se manifestar através de comportamentos hostis, de ridicularização, humilhação e indiferença (Tepper, 2000).	“(…) the current study explores abusive supervision from the perspective of third parties, which enriches the research perspective on the consequences of abusive supervision.” (Huang et al., 2019, p.12)
<b>Consequências da Supervisão</b>	<b>Supervisão Ética</b>	Segundo Brown et al. (2005), a supervisão ética é a demonstração de condutas éticas onde os supervisores transmitem confiança, honestidade, inspiram e motivam os subordinados. Esta implica tratar os seguidores de forma justa e respeitosa.	“Ethical leaders support and demonstrate positivity with a focus on a concern for others and their welfare to trigger norms of exchange that aim to help others for the aggregate good.” (Karim & Nadeem, 2019, p.586)
	<b>Outros Estilos de Supervisão</b>	Kara et al. (2013) defendem que, diferentes estilos de liderança relacionam-se negativa e positivamente com as perceções de bem-estar dos funcionários, e as suas consequências podem ser inúmeras.	“There is evidence as how a particular leadership style leads to workplace stress and brings negative outcomes at work such as low job satisfaction and well-being perceptions.” (Kanwal et al., 2019, p.1002-1004)

Através dos excertos exemplificativos foi possível ter uma visão geral dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e a sua análise permitiu perceber as principais conclusões sobre a temática estudada. A apresentação e discussão de

resultados apresenta de forma sequencial os resultados extraídos de cada artigo, de forma a perceber as conclusões mais recentes da literatura.

## 4.1 Bem-Estar

### 4.1.1 Stress

Atualmente, é cada vez mais comum sentir stress no dia-a-dia, devido ao ritmo acelerado imposto pela sociedade, que obriga a transformações e ajustes constantes. Segundo Holman (2002) o setor dos *call centers* é um dos que apresenta mais altos níveis de stress, tornando-se inevitável a investigação das suas consequências neste setor. O stress define-se como uma reação física, mental ou emocional e segundo Fontana e Abouserie (1993) manifesta-se quando o indivíduo é exposto a altas exigências de trabalho e não tem controlo sobre as suas funções, colocando- numa situação de ansiedade e até depressão, causando danos na saúde mental (Cooper Cary L. & Kelly, 1993) e no bem-estar.

De acordo com Sharma e Chalotra, (2017) trabalhadores que desempenham tarefas monótonas, sem autonomia nem apoio da supervisão, como é o caso dos operadores de *call centers*, desenvolvem mais facilmente um sentimento de incompetência, que contribui para o aumento da insatisfação e para o esgotamento emocional e stress, o que vai ao encontro das conclusões anteriores de Castanheira e Chambel, (2010); Kjellberg et al. (2010) e Wegge et al. (2006).

Mais recentemente, Gonçalves-Candeias et al. (2021) verificaram que algumas das características stressantes deste setor são evitáveis. Este estudo demonstrou que se as empresas derem mais liberdade e autonomia aos colaboradores na execução e organização das tarefas é mais provável que o stress seja menor. Este resultado vai ao encontro das conclusões de Schwepker et al. (2021) que demonstram que, apesar de os trabalhadores de *call centers* estarem expostos a

fatores de stress, como extensas horas de trabalho, sobrecarga de tarefas, e incivildade dos clientes, se as empresas promoverem práticas que melhorem as condições de trabalho, como a criação de salas de descanso é possível minimizar o stress sentido.

Em suma, apesar do setor dos *call centers* estar associado a altos níveis de stress (Gonçalves-Candeias et al., 2021; Sharma & Chalotra, 2017; Schwepker et al., 2021), o que tem consequências graves na saúde física e mental dos indivíduos, quanto melhores forem as condições de trabalho, menor será o stress experienciado pelos trabalhadores. Para além disso, o apoio do supervisor revelou ser um fator importante na redução do stress. Contudo, estes estudos mais recentes não aprofundaram os fatores que contribuem para a diminuição do stress e, por isso, seria uma mais-valia uma pesquisa mais exaustiva sobre as práticas que as empresas e a GRH podem adotar nesse sentido.

#### 4.1.2 Trabalho Emocional

Segundo Hochschild, (1979) o trabalho emocional refere-se à gestão emocional que o colaborador tem de fazer para que as emoções demonstradas vão ao encontro das que a organização espera. De acordo com Weiss e Cropanzano (1996) funcionários com maior número de relações interpessoais apresentam

níveis de bem-estar mais baixos. Nesse sentido, os investigadores têm demonstrado especial atenção às competências que os trabalhadores de *call centers* têm de desenvolver para desempenharem as suas funções de forma eficaz.

Estas evidencias verificam-se num estudo realizado por Harry (2021), que apurou o impacto da inteligência emocional neste contexto. Este autor percebeu

que se os indivíduos forem dotados de ferramentas que desenvolvam a inteligência emocional e as competências interpessoais, através, por exemplo, de formações, torna-se mais fácil gerir as emoções. Também Zito et al. (2018), num estudo realizado com 318 operadores de *call centers*, analisaram a importância do

desenvolvimento de programas de formação, para regular o impacto da dissonância emocional e da agressão dos clientes, concluindo que o investimento em formação permitirá aos colaboradores gerir melhor as emoções, que se traduz numa maior satisfação e aumento da produtividade e do bem-estar.

Por outro lado, Mehta (2020) estudou o impacto que a satisfação e o compromisso com o trabalho podem ter sobre as consequências do trabalho emocional. Assim, através do estudo realizado com 600 colaboradores de primeira linha, foi possível perceber que, estes trabalhadores estavam satisfeitos com o salário, com os benefícios e com o sistema de reconhecimento da empresa, prevalecendo sobre o esgotamento e a exaustão emocional causados pelo trabalho emocional a que estavam expostos. Assim, o facto de estarem de forma geral satisfeitos com a empresa, fez com que o peso do trabalho emocional sobre o bem-estar fosse menor.

Conforme Cho, (2019) e Molino et al., (2016) defendem, gerir emoções, por si só, não é fácil, quando a isso acrescem elevadas cargas de trabalho, que obrigam os colaboradores a desempenharem várias tarefas em simultâneo, torna ainda mais difícil gerir o trabalho emocional. Por essa razão, estes autores definem uma abordagem diferente dos anteriores, realçando o papel do supervisor. Cho (2019) dividiu a população estudada em dois grupos, ambos expostos ao mesmo tipo de trabalho emocional, sendo que um contava com o apoio da supervisão e dos colegas e o outro não. Os resultados mostraram que o grupo que tinha apoio experienciou um aumento no bem-estar, ao contrário do outro grupo. Através dos seus estudos Cho, (2019) e Molino et al., (2016) concluíram que, trabalhadores

que contam com o apoio do supervisor experienciam maior autonomia no desempenho das tarefas, conseguindo lidar melhor com a dissonância emocional.

Apesar de estudos anteriores como o de Holman (2002) e Morris e Feldman (1996), reconhecerem que o trabalho emocional é um dos fatores que tem mais impacto sobre o bem-estar dos colaboradores de *call centers*, estes autores focam

apenas nas suas consequências sobre o bem-estar, ao contrário dos trabalhos mais recentes que apresentam soluções importantes para reduzir esse impacto.

Assim, é possível concluir que a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, onde se fomenta o espírito de entreajuda e o sentimento de pertença, permite aos trabalhadores uma gestão mais eficaz das emoções, reduzindo o impacto negativo do trabalho emocional. Adicionalmente, o apoio do supervisor revelou ser também um fator crucial na promoção do bem-estar de colaboradores expostos ao trabalho emocional.

## 4.2 Contexto dos *Call Centers*

### 4.2.1 Características do Trabalho

O interesse pelo trabalho nos *call centers* tem aumentado, sendo realizados cada vez mais estudos sobre este setor. O trabalho em *call centers* caracteriza-se como um trabalho emocional, (Holman, 2002; Ojha & Kasturi, 2005) e segundo Ojha e Kasturi (2005) estes operadores têm de realizar variadas tarefas em simultâneo, sendo esperado que respondam aos sinais e entradas que recebem usando sempre o mesmo guião de conversa. Para além disso, estes trabalhadores não só não têm controlo sobre as tarefas que desenvolvem, como estão sujeitos a uma forte monitorização (Castanheira & Chambel, 2010), com contratos de trabalho precários e mal remunerados, tudo aspetos associados a problemas de saúde e bem-estar.

Para perceber melhor as implicações que as tarefas dos *call centers* podem ter no bem-estar dos trabalhadores, Khattak (2021) levou a cabo uma investigação com funcionários de três *call centers*, ficando evidente do ponto de vista dos trabalhadores, quais os fatores que mais influenciam o seu bem-estar. Os entrevistados referiram não só as consequências psicológicas que derivam das

suas tarefas, mas também as consequências físicas, como dores de cabeça e no corpo, stress ocular e doenças músculo-esqueléticas. Por outro lado, mencionaram que apesar da repetitividade inerente às funções causar monotonia, leva também ao aperfeiçoamento das tarefas e conseqüentemente a um maior controlo, o que ajuda a reduzir o stress e a aumentar o bem-estar.

Outro fator característico do setor com impacto no bem-estar dos trabalhadores é a incivilidade dos clientes. Arnold e Walsh (2015) concluíram que o supervisor pode atuar como fonte de motivação, ajudando os trabalhadores a lidar com a incivilidade e injustiças dos clientes de uma forma positiva. Quando os colaboradores contam com o apoio dos supervisores e dos colegas, o seu bem-estar aumenta. Estas conclusões vão ao encontro do estudo de Chambel et al. (2017) que evidenciaram que, apesar da falta de recursos e de controlo sobre as atividades e a excessiva carga de trabalho causarem conflitos entre trabalho-família e *burnout*, o apoio do líder é uma atenuante dessas conseqüências.

Por outro lado, Clark et al. (2019) defendem que, uma das realidades deste setor que mais impacta o bem-estar é o paradoxo que os trabalhadores enfrentam, onde devem assegurar, em simultâneo, a satisfação dos clientes, e a eficiência de custos. Este estudo evidenciou que, quando os operadores conseguem adaptar o discurso de forma a balancear a assertividade com a solidariedade são capazes de criar uma relação com os clientes e ao mesmo tempo controlar a conversa. Assim, assegurar a satisfação dos clientes e a eficácia no atendimento das chamadas, confere maior controlo e autonomia aos trabalhadores.

Pode concluir-se que, os diversos estudos realizados em *call centers* têm levado a uma melhor compreensão do setor, tornando evidente a existência de vários fatores que prejudicam o bem-estar destes colaboradores. Contudo, as características do setor que têm maior impacto no bem-estar, vão ao encontro daquelas já identificadas anteriormente por Castanheira e Chambel, (2010), Kjellberg (2010) e Wegge et al. (2006), nomeadamente a execução de várias tarefas

em simultâneo, falta de autonomia e ainda a gestão de dois objetivos conflitantes, uma vez que os colaboradores, a par da eficiência em termos de custos, têm de assegurar a satisfação dos clientes. Neste sentido, é essencial o desenvolvimento de práticas que minimizem os efeitos destes fatores, apontando para a importância que a GRH pode ter na promoção do bem-estar destes trabalhadores.

#### 4.2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH têm como objetivo apoiar os trabalhadores e dotá-los das ferramentas necessárias para a execução das suas tarefas, garantindo o cumprimento dos objetivos da organização (Batt & Applebaum, 1995).

De acordo com Chambel et al. (2017) quando as práticas de GRH visam a inclusão dos colaboradores nas tomadas de decisão, promovendo-se a transparência e partilha de informação sobre as tarefas e investindo-se no desenvolvimento das carreiras dos trabalhadores, estes mostram-se mais envolvidos com a organização e o seu desempenho melhora. Assim, práticas de GRH orientadas para o envolvimento ajudam a diminuir os níveis de exaustão e stress. Contudo, um estudo mais recente realizado por Ananthram et al. (2018) em *call centers* indianos, veio contrariar estas ideias. Estes autores evidenciaram que as práticas de GRH orientadas para o envolvimento dos colaboradores foram percebidas como controlo sobre o trabalho, gerando assim mais stress. Por outro lado, as práticas de controlo foram percebidas como algo inerente ao trabalho, não tendo impacto sobre o bem-estar dos colaboradores. Este estudo demonstrou que os gestores de RH devem sempre ter em consideração o meio e o contexto onde as práticas são aplicadas.

O'Brady e Doellgast (2021) também estudaram o impacto da monitorização, mas seguiram uma abordagem diferente. Estes investigadores entrevistaram vários funcionários, que relataram que o facto de alguém poder estar a ouvir as

suas conversas lhes provoca mais stress. Porém, na presença de representantes sindicais, sentem-se mais protegidos e apoiados e percebem a monitorização e a avaliação de desempenho como justa e transparente, o que contribui para a diminuição do stress. Este estudo revelou-se inovador, uma vez que, adotou uma abordagem díspar dos restantes ao introduzir os representantes sindicais como moderadores entre a monitorização e o bem-estar.

Sendo o trabalho em *call centers* muito solitário, uma vez que as interações entre colegas durante o trabalho são poucas, Jyoti e Sharma (2015) estudaram o papel do mentor neste setor, que passa por apoiar, dar a conhecer a cultura e os valores, esclarecer a hierarquia dentro da empresa e incentivar os *mentees* (Koberg et al., 1998). Segundo Jyoti e Sharma (2015), os mentores contribuem para o aumento da satisfação no trabalho, para um maior envolvimento e para a diminuição do *turnover*, por isso este estudo comprova que a adoção de uma prática de mentoria, beneficiará não só os funcionários, mas a própria entidade.

Já Dhanpat et al. (2018) focam-se na importância das práticas de retenção. Devido às características do setor, este apresenta uma das taxas de rotatividade mais altas, sendo por isso essencial que os gestores tenham as práticas de retenção bem alinhadas, para diminuir o *turnover*. Estes autores concluíram que a remuneração é o fator que tem maior impacto na intenção de abandonar a empresa, juntamente com a progressão na carreira, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o apoio do supervisor, o que vai ao encontro das conclusões de Brown et al. (2005) e McDonnell et al. (2013).

Conclui-se assim que, as práticas da GRH podem ter um papel crucial na promoção do bem-estar e satisfação dos colaboradores, uma vez que estes gestores são responsáveis pelo desenho e aplicação de várias medidas que impactam direta ou indiretamente o bem-estar dos colaboradores, como as políticas de avaliação de desempenho, sistemas de recompensa ou práticas que promovam o espírito de ajuda. Contudo, fica evidente o desvio entre os

estudos mais recentes, que realçam a influência da GRH na melhoria das condições de trabalho nos *call centers*, e aqueles que são apresentados no enquadramento teórico, que não valorizam esta temática, o que demonstra que o papel destes gestores nas organizações tem vindo a ganhar cada vez mais importância ao longo dos anos.

## 4.3 Consequências da Supervisão

### 4.3.1 Supervisão Abusiva

Um dos estilos de supervisão que tem atraído cada vez mais o interesse dos investigadores e que se manifesta com comportamentos hostis, de ridicularização, humilhação e indiferença (Tepper, 2000), é a supervisão abusiva. Segundo Al-Hawari et al. (2020), a relação entre o supervisor e o subordinado é uma das mais importantes que os funcionários mantêm no local de trabalho, já que os supervisores estão numa posição hierárquica privilegiada tendo mais poder e recursos, e por isso quando a organização apresenta supervisores abusivos, os subordinados experienciam mais stress. Contudo, através deste estudo concluiu-se que colaboradores mais resilientes lidam melhor com a supervisão abusiva, diminuindo o impacto negativo que esta tem sobre o bem-estar e a satisfação.

Estudos mais recentes têm-se dedicado a estudar o impacto da supervisão abusiva sobre terceiros, também denominada de supervisão abusiva por pares, que se refere à percepção que terceiros têm perante a demonstração de comportamentos abusivos sobre os colegas de trabalho (Peng et al., 2014). Assim, Huang et al. (2019) observaram que, os comportamentos abusivos do supervisor levam a um afastamento organizacional, a comportamentos de contra trabalho e a um sentimento de insegurança, não só no colaborador abusado, mas também

em terceiros. Quando o colaborador observa os comportamentos abusivos do supervisor sobre os colegas, retrai-se com medo de ser punido e de se tornar também um alvo, optando pelo silêncio, o que é um obstáculo ao processo de aprendizagem e desenvolvimento, levando a erros na tomada de decisão e prejudicando o clima organizacional.

Pode então concluir-se que, a supervisão abusiva tem um grande impacto no stress e bem-estar não só nos colaboradores que estão diretamente expostos a esses comportamentos, como demonstrado anteriormente por Lin et al. (2013) e Martinko et al. (2013), mas também em terceiros (Huang et al., 2019), algo que ainda não tinha sido muito explorado pelos investigadores, provando que a supervisão abusiva constitui um problema grave para as organizações, já que pode ter consequências nefastas para todos os colaboradores afetando a sua satisfação, compromisso e bem-estar, que se repercutirá numa menor produtividade prejudicando os resultados da organização.

### 4.3.2 Supervisão Ética

Segundo Brown et al. (2005), a supervisão ética é a demonstração de condutas morais onde os supervisores transmitem confiança, honestidade e motivam os subordinados. Esta implica tratar os seguidores de forma justa e respeitosa, privilegiando o seu bem-estar.

De acordo com Lee et al. (2021), Karim e Nadeem, (2019) e Zhou et al. (2020), quando um colaborador recebe apoio social no trabalho e percebe comportamentos éticos do supervisor tende a demonstrar comportamentos semelhantes. Ao desenvolverem práticas como a comunicação bidirecional, suporte, sinceridade e também punição sobre comportamentos antiéticos, estes líderes são percebidos como um recurso, levando a que os colaboradores se sintam mais confortáveis para demonstrar as suas emoções reais, bem como ao aumento da motivação, da satisfação e do desempenho. Assim, Lee et al. (2021)

e Zhou et al. (2020) concluíram que existe uma forte ligação entre os supervisores éticos e a exaustão emocional, já que a sua presença na empresa leva à diminuição do stress e faz com que os colaboradores experienciem menos emoções negativas. As conclusões destes investigadores validam os estudos anteriores realizados por Brown e Mitchell, (2010), Brown et al. (2005) e Kalshoven e Boon (2012), que também concluíram a importância da supervisão ética para o aumento bem-estar dos colaboradores.

Contudo, Ng et al. (2021) vêm alertar para o facto de, apesar da supervisão ética ser a que traz mais vantagens e benefícios para os subordinados e para a organização, é também aquela em que uma pequena oscilação no comportamento do líder resulta num maior impacto negativo nos colaboradores. Ou seja, quando os colaboradores percecionam que os comportamentos do líder se desviam da conduta moral esperada, essa alteração é interpretada como um indicador de mudança provocando stress e ansiedade. Este estudo vai ao encontro das conclusões de Ellis et al. (2019), que verificaram que uma diminuição da qualidade da relação com o supervisor leva a um sentimento de incerteza face aos recursos disponíveis, causando ansiedade e stress. Já quando os subordinados percecionam uma relação de qualidade com o seu supervisor desenvolvem um sentimento de pertença, que contribui para o aumento do bem-estar.

Em suma, a supervisão ética é aquela que é desejada nas organizações, uma vez que leva ao aumento do desempenho e da produtividade dos colaboradores ao mesmo tempo que potencia o aumento de bem-estar. Contudo, esta supervisão passa muitas vezes despercebida até que haja um desvio dos comportamentos esperados, sendo por isso essencial não só promover uma cultura e práticas que potenciem a liderança ética, mas também garantir a sua consistência.

### 4.3.3 Outros Estilos de Supervisão

Kara et al. (2013) defendem que diferentes estilos de liderança podem ter inúmeras consequências positivas ou negativas sobre os trabalhadores e a organização, afetando o bem-estar, o ambiente de trabalho e a intenção de saída.

Segundo Gabel Shemueli et al. (2021) o estilo de liderança utilizado na organização é um fator importante para a promoção do comprometimento e do bem-estar. Estes autores concluíram que a liderança transformacional promove o comprometimento dos subordinados e incentiva-os a atingirem os objetivos organizacionais, vendo-os também como seus, o que leva ao aumento da motivação intrínseca, do desempenho e bem-estar. van Dick et al. (2021), estudaram o impacto da liderança de identidade, que tem consequências semelhantes à anterior. A liderança de identidade traduz-se na criação de um senso coletivo de “nós” dentro da empresa e faz com que os colaboradores experienciam um maior sentimento de pertença, encarando os problemas dos outros como seus, o que melhora o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores.

Já León e Morales (2018) e Pattnaik e Panda, (2020) têm uma abordagem diferente e defendem que, a demonstração de apoio por parte do supervisor é suficiente para que os colaboradores se sintam mais entusiasmados com o trabalho e percecionem que têm um papel na tomada de decisão, o que melhora a satisfação e diminuí a intenção de abandonar a empresa. van Jaarsveld et al. (2021) vão mais longe e concluem que, mesmo quando os colaboradores estão expostos a injustiças externas, o apoio do supervisor é suficiente para diminuir a intenção de abandonar a empresa, sendo ainda um fator importante na promoção do bem-estar.

Segundo Mayfield e Mayfield (2021), a auto-liderança e a linguagem motivadora são dois pontos cruciais para estimular o sentimento de segurança psicológica dentro da organização. Ao usar uma linguagem motivadora e empática, o supervisor orienta os subordinados, e incentiva à partilha de

feedback positivo, fazendo com que os seguidores percecionem maior segurança psicológica e maior inclusão, o que os torna mais comprometidos e satisfeitos.

Kanwal et al. (2019) têm uma abordagem mais global da supervisão defendendo que, os comportamentos dos supervisores podem levar a atitudes positivas ou negativas, por parte dos trabalhadores, mediante o estilo de supervisão. Assim, quando os trabalhadores estão perante líderes autoritários e transacionais têm um aumento do stress, levando em alguns casos ao ostracismo. Este tipo de supervisão incute nos trabalhadores o sentimento de isolamento no trabalho, que por sua vez leva a fracos desempenhos e menor satisfação e comprometimento com a organização. Por outro lado, se for usada uma liderança transformacional, que envolve os subordinados como agentes de mudança, o impacto nos colaboradores vai ser positivo, melhorando o seu bem-estar.

Estes estudos mais recentes reforçam as conclusões anteriores de Brown et al. (2005), Holman (2002) e Mcdonnell et al. (2013), que salientam o papel que a supervisão tem na promoção ou degradação do bem-estar dos colaboradores de *call centers*, mediante o estilo de liderança. Assim, é possível concluir que, se for adotada uma liderança construtiva, baseada no apoio do supervisor e que promova o espírito de entreajuda, o bem-estar dos colaboradores será maior, assim como o comprometimento e produtividade, o que será também benéfico para a organização, havendo mais do que um estilo de supervisão que promove o bem-estar dos trabalhadores de *call centers*.

## 5. Conclusão

### 5.1 Pontos Principais e Investigação Futura

A presente meta-análise qualitativa teve como objetivo responder à questão de investigação “De que forma é que a supervisão influencia o bem-estar dos colaboradores de *call centers*?”. Através da análise de conteúdo de 30 artigos, foram identificados os principais efeitos que a supervisão pode ter no bem-estar dos colaboradores de *call centers*, assim como as consequências que advêm das próprias características do setor.

Inicialmente, percebeu-se que este setor apresenta altos níveis de stress (Clark et al., 2019), o que se justifica através de vários fatores (Chambel et al., 2017; Clark et al., 2019) como, a monitorização, falta de controlo e de autonomia sobre as tarefas (Khattak, 2021), elevadas cargas de trabalho e ainda pelo paradoxo que os colaboradores enfrentam, onde devem garantir a eficiência de custos e, ao mesmo tempo, assegurar a satisfação dos clientes. Para além destas, o trabalho emocional tem também um peso importante sobre o bem-estar (P. Mehta, 2020) devido às interações que têm com os clientes, sendo muitas vezes obrigados a demonstrar emoções diferentes das que estão a sentir, levando ao aumento de stress, exaustão e até *burnout*.

Apesar deste setor proporcionar elevados níveis de stress Arnold e Walsh, (2015), Cho, (2019) e Molino et al., (2016) concluíram que o supervisor pode ser um elemento essencial para reduzir esses efeitos negativos, uma vez que ao percecionarem o apoio do supervisor os colaboradores sentem-se mais seguros e confiantes gerindo melhor as suas emoções e a incivildade dos clientes. Também Lee et al. (2021), Karim e Nadeem, (2019) e Zhou et al. (2020), verificaram que quando os operadores de *call centers* contactam com supervisores éticos, os seus

níveis de stress e exaustão emocional diminuem, assim como a intenção de abandonar a empresa. Para além disso, os colaboradores são incentivados a seguir as mesmas condutas morais, aumentando a sua motivação e satisfação (León & Morales, 2018; Pattnaik & Panda, 2020) beneficiando o bem-estar (Mayfield & Mayfield, 2021; van Jaarsveld et al., 2021). Por outro lado, quando estes trabalhadores estão perante líderes abusivos, experienciam emoções negativas e stress (Al-Hawari et al., 2020; Huang et al., 2019; Kanwal et al., 2019), mesmo que esses comportamentos abusivos não sejam dirigidos diretamente a si (Al-Hawari et al., 2020), influenciando negativamente o bem-estar dos colaboradores, que já está condicionado pelas características do setor. Assim, é possível concluir que o estilo de supervisão é um fator preponderante para o bem-estar destes colaboradores, podendo ter um impacto positivo ou negativo, mediante as medidas adotadas.

Apesar da meta-análise qualitativa garantir fiabilidade e rigor existem limitações que não foram ultrapassadas, como o número de base de dados utilizadas, que neste caso foram apenas três, e o facto de os artigos seleccionados terem de estar disponíveis na íntegra e de forma gratuita. A restrição do idioma, tendo sido analisados apenas artigos em português e inglês, pode ter levado à exclusão de publicações que seriam úteis para o presente trabalho, e o facto de não existirem ainda artigos publicados no ano de 2022 que cumprissem todos os critérios de elegibilidade, não permite tirar conclusões sobre os estudos mais recentes. A definição dos critérios de elegibilidade permite, por um lado, controlar e restringir o número de publicações seleccionadas mas, por outro lado, podem levar à exclusão de informação mais abrangente, que poderia ser um contributo importante para responder à questão de investigação.

O reconhecimento das limitações do estudo é relevante para a definição dos pontos a seguir em trabalhos futuros. Neste estudo houve uma maior incidência sobre as consequências de dois estilos de supervisão, a ética e a abusiva, sendo

relevante ampliar essa pesquisa a outros estilos, para perceber o impacto que têm sobre o bem-estar dos colaboradores. Para além disso, considera-se relevante a realização de estudos que comparem o setor dos *call centers* com outros profissionais da área de serviços com contacto direto com o público, a fim de perceber as fragilidades do setor e se as estratégias e soluções utilizadas podem ser aplicadas também nos *call centers*. Alguns investigadores abordaram ainda o papel que a formação pode ter na gestão das emoções destes colaboradores e, conseqüentemente, no seu bem-estar mostrando indícios de que o investimento na formação pode ser uma mais-valia. Contudo, este fator não foi muito explorado, tornando-se preponderante em investigações futuras perceber o impacto da formação no desenvolvimento de *soft skills*, e de que forma pode contribuir para uma melhor gestão das emoções e para o aumento do bem-estar.

## 5.2 Implicações Práticas para a GRH

Sendo este trabalho desenvolvido no âmbito do mestrado em GRH é preponderante confirmar a relação existente entre a componente teórica e prática, de forma a fortalecer e atualizar as práticas de GRH, tendo por base os problemas e soluções levantadas ao longo do trabalho. Desta forma, para uma melhor compreensão dividiu-se as implicações práticas em dois grandes grupos, (i) práticas direcionadas para a supervisão; (ii) práticas direcionadas para as características dos *call centers*.

Tendo em consideração os resultados deste trabalho a GRH deve estar especialmente atenta aos supervisores e às suas práticas, já que estes têm uma grande influência sobre o bem-estar dos colaboradores de *call centers* (Al-Hawari et al., 2020; H. Lee et al., 2021; Huang et al., 2019; Zhou et al., 2020). Nesse sentido, sugere-se a implementação de práticas que permitam a deteção de supervisores abusivos, e a disseminação dos comportamentos esperados. Assim, torna-se

relevante um ajuste e uma maior especialização nos processos de Recrutamento e Seleção, impedindo a contratação de supervisores abusivos, o desenvolvimento de programas de formação que permitam treinar os supervisores internos, ajustando os seus comportamentos às expectativas e cultura da organização, e ainda o desenvolvimento de procedimentos que penalizem os supervisores abusivos, desencorajando esse tipo de comportamentos.

O processo de avaliação de desempenho é também uma prática crucial para a deteção destes supervisores, bem como para a promoção do bem-estar dos colaboradores (O'Brady & Doellgast, 2021). As empresas devem adotar processos de avaliação onde os subordinados também avaliem os supervisores, o que ajuda na deteção de supervisores abusivos e no aumento do sentimento de pertença, uma vez que um sistema de avaliação que lhes permita avaliar os seus superiores, provocará uma perceção que a sua opinião é considerada e valorizada.

Os resultados deste trabalho evidenciam que, para além da supervisão, as próprias características do setor desempenham um papel importante sobre o bem-estar, como é o caso do trabalho emocional (Cho, 2019; Molino et al., 2016). Uma medida de apoio nesta área seria a criação de momentos onde os trabalhadores pudessem conversar com o médico do trabalho ou um psicólogo, com o intuito de atenuar os efeitos nocivos do trabalho emocional.

Adicionalmente a formação desempenha também um papel crucial neste âmbito (Zito et al., 2018). A promoção de programas baseados na inteligência emocional e positivismo, como workshops de *mindfulness* e *coaching*, bem como formações de relacionamento interpessoal, são essenciais para dotar os operadores das ferramentas necessárias para uma interação mais simples com os clientes e para uma melhor gestão das emoções sentidas. Para além disso, ao percecionam o investimento feito na sua formação (Zito et al., 2018), os trabalhadores sentem-se valorizados, o que aumenta a satisfação e comprometimento, diminuindo a intenção de abandonar a empresa.

Os investigadores apontam ainda para duas adversidades do setor com grande impacto sobre o bem-estar, nomeadamente a falta de autonomia (Khattak, 2021) e a incivilidade dos clientes (Al-Hawari et al., 2020). Torna-se, assim, imperativo que os gestores de RH tracem por um lado, uma política que dê mais controlo e autonomia aos operadores, como a criação de diretrizes nos guiões de conversa, dando espaço aos trabalhadores para inovar e maior liberdade na sua gestão de tempo e de tarefas. E, por outro lado, que a própria organização proteja os trabalhadores da incivilidade dos clientes, recusando o atendimento àqueles que apresentam frequentemente comportamentos rudes.

Em suma, a partir dos estudos selecionados, de natureza eminentemente quantitativa, foi possível perceber que as práticas sugeridas recaem essencialmente sobre os colaboradores e as consequências nocivas deste contexto, e não sobre as suas causas, sendo essencial atuar preventivamente e não apenas reativamente, garantindo um ambiente de trabalho saudável onde os operadores se sintam integrados, e ainda fornecendo os recursos essenciais para o desempenho das suas funções, de forma a diminuir o stress e pressão inerentes ao setor.

## Referências Bibliográficas

- \*Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 223–240. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09621-2>
- \*Ananthram, S., Teo, S. T. T., Connell, J., & Bish, A. (2018). Control and involvement HR practices in Indian call centres: still searching for answers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(2), 196–215. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12153>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- \*Arnold, K. A., & Walsh, M. M. (2015). Customer incivility and employee well-being: testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work and Stress*, 29(4), 362–378. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075234>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (Edições 70, Ed.). Lisboa.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Batt, R., & Applebaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings: does the form affect the outcome, and if so, who benefits?. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 353–378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1995.tb00444.x>

- Batt, R., Holman, D., & Holtgrewe, U. (2009). The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers: Introduction to a Special Issue of the "Industrial & Labor Relations Review." *ILR Review*, 62(4), 453–488. <https://doi.org/10.1177/001979390906200401>
- Baumert, J., Schneider, B., Lukaschek, K., Emeny, R. T., Meisinger, C., Erazo, N., Dragano, N., & Ladwig, K. H. (2014). Adverse conditions at the workplace are associated with increased suicide risk. *Journal of Psychiatric Research*, 57(1), 90–95. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2014.06.007>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buffet, M.-A., Gervais, R. L., Liddle, M., Eeckelaert, L., & de Jong, T. (2013). Well-being at work: creating a positive work environment. In *European agency for Safety and Health at Work*. <https://doi.org/10.2802/52064>
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047–1065. <https://doi.org/10.1002/hrm.20393>
- \*Chambel, M. J., Carvalho, V. S., Cesário, F., & Lopes, S. (2017). The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees. *Career Development International*, 22(2), 142–164. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2016-0096>
- \*Cho, S. (2019). Effects of social support and grateful disposition on employees' psychological well-being. *Service Industries Journal*, 39(11–12), 799–819. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1444755>

- Chu, L. C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953–963. <https://doi.org/10.1111/jonm.12071>
- \*Clark, C. M., Tan, M. L., Murfett, U. M., Rogers, P. S., & Ang, S. (2019). The Call Center Agent’s Performance Paradox: A Mixed-Methods Study of Discourse Strategies and Paradox Resolution. *Academy of Management Discoveries*, 5(2), 152–170. <https://doi.org/10.5465/amd.2016.0024>
- Cooper Cary L., & Kelly, M. (1993). Occupational stress in head teachers: a national UK study. *British Journal of Educational Psychology*, 63(1), 130–143. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1993.tb01046.x>
- \*Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., Mabojane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- \*Ellis, A. M., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Truxillo, D. M. (2019). Daily perceptions of relationship quality with leaders: implications for follower well-being. *Work and Stress*, 33(2), 119–136. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1445670>
- Fontana, D., & Abouserie, R. (1993). Stress levels, gender and personality factors in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 63(2), 261–270. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1993.tb01056.x>
- \*Gabel Shemueli, R., Sully de Luque, M. F., & Bahamonde, D. (2021). The role of leadership and engagement in call center performance: answering the call in Peru. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(2), 265–288. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0166>

- \*Gonçalves-Candeias, D., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2021). Is stress in contact centers inevitable? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062999>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. In *Consulting Psychology Journal* (Vol. 58, Issue 3, pp. 129–147). American Psychological Association Inc. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- \*Harry, N. (2021). Call centre agents' emotional intelligence as predictors of their exhaustion and professional efficacy: The moderating effect of meaningfulness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1819>
- Harwood, T. G., & Garry, T. (2003). An Overview of Content Analysis. *The Marketing Review*, 3(4), 479–498. <https://doi.org/10.1362/146934703771910080>
- Hobman, E. v., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233–256. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x>
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575. <https://about.jstor.org/terms>
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00076.x>
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-Being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1015194108376>

- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1125–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1125>
- \*Huang, J., Guo, G., Tang, D., Liu, T., & Tan, L. (2019). An eye for an eye? Third parties' silence reactions to peer abusive supervision: The mediating role of workplace anxiety, and the moderating role of core self-evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(24), 5027. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245027>
- \*Jyoti, J., & Sharma, P. (2015). Exploring the Role of Mentoring Structure and Culture between Mentoring Functions and Job Satisfaction: A Study of Indian Call Centre Employees. *Vision: The Journal of Business Perspective, 19*(4), 336–348. <https://doi.org/10.1177/0972262915610889>
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology, 11*(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- \*Kanwal, I., Lodhi, R. N., & Kashif, M. (2019). Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. *Management Research Review, 42*(8), 991–1013. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0320>
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management, 34*(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- \*Karim, S., & Nadeem, S. (2019). Understanding the unique impact of dimensions of ethical leadership on employee attitudes. *Ethics and Behavior, 29*(7), 572–594. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1580582>
- \*Khattak, S. A. (2021). Role of ergonomics in re-designing job design in call centres. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 27*(3), 784–793. <https://doi.org/10.1080/10803548.2019.1630111>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic

Literature Reviews in Software Engineering. Keele, Durham.

- Kjellberg, A., Toomingas, A., Norman, K., Hagman, M., Herlin, R. M., & Tornqvist, E. W. (2010). Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres. *Work, 36*(1), 9–25. <https://doi.org/10.3233/WOR-2010-1003>
- Koberg, C. S., Boss, R. W., & Goodman, E. (1998). Factors and Outcomes Associated with Mentoring among Health-Care Professionals. *Journal of Vocational Behavior, 53*(1), 58–72. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1607>
- Lee, D., & Wolpin, K. I. (2006). Intersectoral labor mobility and the growth of the service sector. *Econometrica, 74*(1), 1–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2006.00648.x>
- \*Lee, H., An, S., Lim, G. Y., & Sohn, Y. W. (2021). Ethical leadership and followers' emotional exhaustion: Exploring the roles of three types of emotional labor toward leaders in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph182010862>
- \*León, F. R., & Morales, O. (2018). Effects of people-oriented leadership and subordinate employability on call center withdrawal behaviors. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 34*(1), 56–62. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a7>
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology, 62*(2), 308–329. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00520.x>
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal, 69*(3), 1–8. [www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com)
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(S1), 120–137. <https://doi.org/10.1002/job.1888>

- \*Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and Safe: The Role of Leader Motivating Language and Follower Self-Leadership in Feelings of Psychological Safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 51.  
<https://doi.org/10.3390/admsci11020051>
- Mcdonnell, A., Connell, J., Hannif, Z., & Burgess, J. (2013). Voices from higher up the ladder: exploring the team leader role in call centres. *New Technology, Work & Employment*, 28(2), 145–159. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12011>
- \*Mehta, P. (2020). Fake it or make it: employee well-being in emotional work settings. *Benchmarking*, 28(6), 1909–1933. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2020-0377>
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1–23.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman G, D., & Prisma Group. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
- \*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*, 7(1133).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01133>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071861>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 57–61.
- Nebeker, D. M., & Tatum, B. C. (1993). The Effects of Computer Monitoring, Standards, and Rewards on Work Performance, Job Satisfaction, and Stress.

- Journal of Applied Social Psychology*, 23(7), 508–536.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01101.x>
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269–296. <https://doi.org/10.5840/beq201323217>
- \*Ng, T. W. H., Wang, M., Hsu, D. Y., & Su, C. (2021). Changes in perceptions of ethical leadership Effects on associative and dissociative outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 92–121. <https://doi.org/10.1037/apl0000496.supp>
- \*O’Brady, S., & Doellgast, V. (2021). Collective Voice and Worker Well-being: Union Influence on Performance Monitoring and Emotional Exhaustion in Call Centers. *Industrial Relations*, 60(3), 307–337. <https://doi.org/10.1111/irel.12286>
- Ojha, A. K., & Kasturi, A. (2005). “Successful” call centre employees: understanding employee attributes and performance evaluation processes. *IIMB Management Review*, 17(2), 93–102.
- Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Syst Rev* 10, 89 (2021). <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>
- \*Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621–635. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers’ experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385–1405. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0080>

- Promislo, M. D., Giacalone, R. A., & Welch, J. (2012). Consequences of concern: Ethics, social responsibility, and well-being. In *Business Ethics: A European Review* (Vol. 21, Issue 2, pp. 209–219). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01648.x>
- Reed, G. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- \*Schwepker, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good Barrels Yield Healthy Apples: Organizational Ethics as a Mechanism for Mitigating Work-Related Stress and Promoting Employee Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 143–159. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04562-w>
- \*Sharma, V., & Chalotra, A. K. (2017). Job stress, job burnout and job satisfaction: a study of call centres in Jammu and Kashmir. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 20(2), 51–58. <https://doi.org/10.5958/0974-0945.2017.00015.2>
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(2), 136–158. <https://doi.org/10.1108/01437731011024394>
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 6(83), 127–136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership.

*California Management Review*, 42(4), 128–140.

<https://doi.org/10.2307/41166057>

\*van Dick, R., Cordes, B. L., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Akfirat, S. A., Ballada, C. J. A., Bazarov, T., Aruta, J. J. B. R., Avanzi, L., Bodla, A. A., Bunjak, A., Černe, M., Dumont, K. B., Edelman, C. M., Epitropaki, O., Fransen, K., García-Ael, C., Giessner, S., ... Kerschreiter, R. (2021). Identity leadership, employee burnout and the mediating role of team identification: Evidence from the global identity leadership development project. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph182212081>

\*van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., Restubog, S. L. D., Skarlicki, D., Chen, Y., & Frické, P. H. (2021). Unpacking the Relationship Between Customer (In)Justice and Employee Turnover Outcomes: Can Fair Supervisor Treatment Reduce Employees' Emotional Turmoil? *Journal of Service Research*, 24(2), 301–319. <https://doi.org/10.1177/1094670519883949>

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1), 60–83. <https://doi.org/10.1080/02678370600655553>

Wei, F., & Si, S. (2013a). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281–296. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9251-y>

Wei, F., & Si, S. (2013b). Psychological contract breach, negative reciprocity, and abusive supervision: The mediated effect of organizational identification.

*Management and Organization Review*, 9(3), 541–561.  
<https://doi.org/10.1111/more.12029>

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discuss of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1–74.

Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513–525.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>

\*Zhou, H., Sheng, X., He, Y., & Qian, X. (2020). Ethical leadership as the reliever of frontline service employees' emotional exhaustion: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030976>

\*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).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>



# Apêndice

## Apêndice I - Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Bem-estar	Stress	O stress pode ser definido como uma reação física, mental ou emocional e geralmente acontece quando o indivíduo é exposto a altas exigências de trabalho, falta de controlo sobre as funções, e monotonia, (Fontana & Abouserie, 1993) havendo evidências que sugerem que o stress provoca danos na saúde mental e no bem-estar (Cooper Cary L. & Kelly, 1993)..	“(...) employees invest strongly in the acquisition of resources to meet the excessive demands with which they are confronted during their professional activity, resulting in a feeling of high exhaustion which characterizes a stress situation. Thus, working in a CC may be considered a highly demanding situation conducive to stress (...)” (Gonçalves-Candeias et al., 2021, p.12)
			“The current research study suggests that an ethical organizational environment can diminish employees’ work-related stress and improve their well-being. (p.154) (...) Role stress can further be diminished by empowering employees and providing autonomy to achieve their job. These activities should help minimize job stress (...)” (p.156) (Schwepker et al., 2021, p.154-156)
			“(...) the dynamic and frequent changes within the organisation and in the competitive market lead to stress among the employees. In order to retain and sustain in this situation, employees should be kept free from stress as high level of

---

**Trabalho  
Emocional**

Segundo Hochschild, (1979) o trabalho emocional refere-se à gestão das emoções e sentimentos, por parte do trabalhador, para que as emoções demonstradas vão ao encontro daquilo que é exigido pelas características da profissão e pela organização.

---

job stress leads to serious mental and physical illness among the employees.”  
(Sharma & Chalotra, 2017, p.56)

---

“(…) when employees perceive the emotional demands of work as a challenge rather than as a threat, their resources start to activate, which makes them engaged at work, and influence their well-being positively. On contrary, those employees who do not consider emotional regulations at work as challenging starts to get a feeling of monotony which makes their work more emotionally taxing and exhausting, which reduces their dedication and absorption in work and subsequently impairs their well-being.” (Mehta, 2020, p.1919)

---

“These results confirmed that not only aggression from customers, which generated negative emotions the agent cannot display, was an antecedent of emotional dissonance, but also the amount and pressure of work could generate negative feelings, which employees cannot express during the job.” (Molino et al., 2016, p.7)

---

“The findings (...) also suggest a reduced sense of meaningfulness can lead to lack of managing others’ emotions and perceptions of emotions, which in turn increases exhaustion (...) when employees reach a point of extreme tiredness, they act to conserve the level of energy and regulate these resources by reducing their cognitive and emotional involvement in their work and withdraw. (...) call centre agents reveals a high level of emotional exhaustion leading to a sharp increase in cynicism and an experience of low professional efficacy, resulting from a lack of soft skills required to handle emotional stress.” (Harry, 2021, p.7)

---

		<p>“(…) the fact that emotional dissonance has a direct significant negative relation with job satisfaction, and a direct positive relation with turnover intentions, reinforces the role of emotional dissonance as a typical job demands of call center context, able to undermine psychological well-being and the quality of the working life.”(Zito et al., 2018, p.10)</p> <hr/> <p>“(…) emotional dissonance was found to have a negative effect on psychological well-being, and psychological well-being was found to have a positive effect on prosocial behaviors. If customer service employees are emotionally and psychologically unstable, they will not be able to handle customer needs appropriately. Employees who have a high level of psychological well-being are friendly with customers, try to provide customers with emotional support, and are cooperative with colleagues.” (Cho, 2019; p.813)</p>
<p><b>Contexto dos Call Centers</b></p> <p><b>Características do Trabalho</b></p>	<p>O trabalho em <i>call centers</i> caracteriza-se como um trabalho emocional, (Holman, 2002; Ojha &amp; Kasturi, 2005). Segundo Ojha e Kasturi (2005) estes operadores têm de realizar uma variedade de tarefas em simultâneo, seguindo sempre o mesmo guião de conversa, e não têm controlo nem</p>	<p>“The present study supports the view that the work-to-life conflict represents a basic mechanism that contributes to the effects of job characteristics on call center employees’ well-being. (p. 157) (...) In line with the idea that each individual performs different social roles, our study confirmed that job characteristics affected the way in which work roles negatively interfered with other life roles; when this work-to-life conflict emerged, this was the important mechanism that explained the origins of burnout and engagement.” (p.158) (Chambel et al., 2017, p.156-157)</p> <hr/> <p>“Repetitive tasks and a high level of surveillance make call centre work more complex. (...) It was felt that repetition also leads to monotony and boredom.</p>

---

autonomia sobre as tarefas que desenvolvem (Castanheira & Chambel, 2010).

Creativity and engagement are essentially required during work. If employees could find meaning in their work, this not only can make them happy but also more productive. (...) The employees also felt that a good network of supporting people is required in the workplace to enhance the motivation of employees. (...) Workers felt that if their work environment, including the ambience and workstation design, was improved, this could enhance their motivation." (Khattak, 2021, p.791)

---

"(...) the call center job is extremely challenging. Firms expect agents to manage a high volume of calls without sacrificing quality customer service. As a result, a daily challenge that call center agents grapple with is the performance paradox of courtesy, efficiency, and effectiveness." (Clark et al., 2019, p.163)

---

"We argued that finding meaning in work, perspective taking, and transformational leadership of supervisors would buffer employees from the negative effects of experiencing customer incivility. We found that employees' perception of transformational leadership of their supervisor moderated the relationship between customer incivility and employee well-being. When experiencing high incivility, perceived transformational leadership in a supervisor buffered the employee from a decrease in well-being." (Arnold & Walsh, 2015, p.373)

---

**Práticas de  
Gestão de  
Recursos  
Humanos**

As práticas de gestão de recursos podem ser inúmeras e têm como objetivo apoiar os trabalhadores e dotá-los das ferramentas

"Overall, this study provides empirical findings to support the factors that influence the job satisfaction of Indian frontline CCRs. These include the bundling of HR practices, causing a differential effect on the burnout and engagement of frontline CCRs as well as influencing their job satisfaction. (p.208) (...)The results of the present

---

necessárias para a execução das suas tarefas, encorajando comportamentos de forma estratégica a garantindo o cumprimento dos objetivos da organização. Estas podem ter um impacto relevante na promoção do bem-estar dos trabalhadores (Batt & Applebaum, 1995), sendo necessária a adaptação a cada contexto.

study indicate that while two different bundles of HRM practices co-exist within the Indian call centres studied, their impact and influence on work-related outcomes can vary.” (p.209) (Ananthram et al., 2018, p.207-209)

---

“These qualitative findings serve two purposes. First, they validate our quantitative findings, illustrating that union instrumentality not only has important effects on developmental monitoring (H2), but also the perceived fairness of performance metrics (H3) (p.329-330) (...) First, we show that collective employee voice through unions can be an important contributing factor to employee well-being (p.330) (...) Second, our findings suggest an important mechanism or path through which unions can improve well-being: through their impact on both the developmental content and perceived fairness of management practices.” (p.331) (O’Brady & Doellgast, 2021, p.329-331)

---

“This study provided insights in terms of factors affecting retention of call centre agents and their levels of intention to leave. The findings of the study suggest that certain retention factors are crucial in influencing employees’ intention to leave. Such factors include compensation, career advancement, supervisor support and work-life balance.” (Dhanpat et al., 2018, p.12)

---

“As mentoring culture and mentoring structure inspire employees to give their best and perform to the highest standards. It constantly emphasizes on mentoring excellence for improving competence and raising skills mastery. (p.343) (...) All other mentoring functions, that is, exposure, coaching, role modelling, counselling and

---

		friendship, are positively related with job satisfaction because during the mentoring process, mentors allocate challenging and learning tasks to mentees in order to improve their knowledge and skills.” (p.343-344) (Jyoti & Sharma, 2015, p.343-344)
<b>Consequências da Supervisão</b>	<b>Supervisão Abusiva</b>	<p>A supervisão abusiva é um dos estilos de supervisão que tem atraído cada vez mais o interesse dos investigadores e pode-se manifestar através de comportamentos hostis, de ridicularização, humilhação e indiferença (Tepper, 2000).</p> <p>“(…) the current study examines the impact of two interpersonal stressors (i.e., abusive supervision and customer incivility) on frontline employees’ emotional exhaustion, supervisor-reported service performance, and self-reported capacity to satisfy customers. (...) The results indicate that abusive supervision and customer incivility positively affected emotional exhaustion (...)” (Al-Hawari et al., 2020, p.233)</p> <p>“(…) the current study explores abusive supervision from the perspective of third parties, which enriches the research perspective on the consequences of abusive supervision. (...) abusive supervision not only has direct negative effects on the abused subordinate, but also has negative spillover effects on third parties (...)” (Huang et al., 2019, p.12)</p>
	<b>Supervisão Ética</b>	<p>Segundo Brown et al. (2005), a supervisão ética é a demonstração de condutas éticas onde os supervisores transmitem confiança, honestidade, inspiram e</p> <p>“(…) in this research, we associated ethical leadership with frontline service employees’ emotional exhaustion, and the results showed that ethical leadership had a negative effect on such emotional exhaustion. (...) Ethical leadership not only establishes an organization’s basic ethical norms, but also means that higher ethical standards are adhered to at management level. This, in turn, provides more</p>

---

motivam os subordinados. Esta  
implica tratar os seguidores de  
forma justa e respeitosa.

resources for frontline service employees and thus helps to reduce their emotional  
exhaustion.” (Zhou et al., 2020, p.9)

---

“(…) while it is comforting to witness that a leader has high EL, it is disheartening if  
that EL level gradually drops. Contrarily, witnessing an unethical leader becoming  
more ethical over time may bring joy and hope to followers.” (Ng et al., 2021, p.108)

---

“(…) our results suggest that ethical leadership can serve as a situational factor for  
reducing followers’ emotional exhaustion. Moreover, we identified a link between  
ethical leadership and followers’ emotional labor in daily organizational life,  
mediating the relationship between ethical leadership and followers’ emotional  
exhaustion. In this study, we found that followers who perceive their leaders to be  
ethical reported lower emotional exhaustion as a result of more genuine display and  
less inhibition of negative emotions.” (Lee et al., 2021, p.8)

---

“Ethical leaders support and demonstrate positivity with a focus on a concern for  
others and their welfare to trigger norms of exchange that aim to help others for the  
aggregate good. (p.586) (….) The ethical leadership dimension of people orientation  
was the strongest predictor of job satisfaction, cynicism, and job embeddedness,  
highlighting the positive impact of a leader’s prosocial behavior and strong social  
connections.” (p.587) (Karim & Nadeem, 2019, p.586-587)

---

“Our findings support that one potential implication of these varying perceptions of  
LMX quality is associated variations in employee well-being. Specifically, we found  
that on days when employees perceived a higher quality LMX relationship with their

---

---

**Outros Estilos de Supervisão**

Kara et al. (2013) defendem que, diferentes estilos de liderança relacionam-se negativa e positivamente com as percepções de bem-estar dos funcionários, e as suas consequências podem ser inúmeras.

---

manager, they were more likely to report a sense of relatedness, which was then positively associated with daily reports of vigor and negatively associated with emotional exhaustion.” (Ellis et al., 2019, p.130)

---

“This Study Provided Evidence that Motivating Language and Self-Leadership Have a Positive Influence on a Follower’s Feeling of Psychological Safety. In Addition, this Study Was Able to Identify Causal Mechanisms (Trust in Leadership, Leader Inclusiveness, and Role Clarity) by Which This Relationship Operates.” (Mayfield & Mayfield, 2021, p.19)

---

“There is evidence as how a particular leadership style leads to workplace stress and brings negative outcomes at work such as low job satisfaction and well-being perceptions. (p.1002-1003) (...) The element of fear developed by leaders at one end and customer abuse at the other end of a service job can easily lead to the feeling of being ostracized while at work. (p.1003) (...) The feelings of ostracism is a product of leadership behaviours which can be managed by employing people who are visionary and wanted to bring positive change at work – an imperative to stay competitive in a fiercely competitive service environment.” (p.1004) (Kanwal et al., 2019, p.1002-1004)

---

“(…) leaders who build a sense of shared social identity in their teams protect team members from the adverse effects of workplace stress specifically in the form of burnout. (...) The bottom line here is that leadership that fosters team members’ sense of “we” and “us” is beneficial for their well-being. (...) the more leadership

---

---

helps to build and consolidate a sense of “we-ness” rather than “I-ness”, the more it supports wellness rather than illness.” (van Dick et al., 2021, p.21)

---

“(…) resources from a supervisor deemed highly fair reduce the negative employee emotions arising from customer interpersonal injustice thereby reducing the negative consequences of these emotions. (….) supervisor fairness buffers the effect of customer interpersonal injustice on customer-directed sabotage. (….) when employees feel emotionally depleted, fair interpersonal treatment from supervisors reduces the tendency for employees to generally perceive negative emotions in response to customer unfairness, thereby reducing subsequent employee emotional exhaustion and voluntary turnover.” (van Jaarsveld et al., 2021, p.314)

---

“(…) supervisor support enhances work engagement of employees. As a result, employees are likely to show organizationally prescribed emotional dispositions. This leads us to conclude that supervisors should be supportive to their workers and assist them whenever they encounter work-related problems. Such supervisory support results in engaged employees. Further, applying the same logic advanced by SET, employees with high work engagement reward the organization with reduced levels of intentions to leave the organizations.” (Pattnaik & Panda, 2020, p.630)

---

“(…) supervisor’s people-oriented leadership was associated with reduced turnover intention of subordinates (….) These results can be understood considering that the people-oriented supervisor, by being considerate with the needs of his/her

---

---

subordinates, fomenting their participation in decisions, and promoting their development, probably makes the job and Org more attractive to them, thus leading to reductions in their turnover intentions (...)" (León & Morales, 2018, p.59)

---

"(...) transformational leaders positively influence the way employees perceive their work environment and provide access to further resources that effectively increase their motivation and in-role performance. Considering the constant pressure that call center employees face, transformational leadership could be crucial in providing employees with the necessary tools and motivation to maintain in-role performance in these structured environments. (...) (p.276) In addition, challenging employees to solve problems in different ways may give them a sense of autonomy and control over their work environment. In turn, employees might feel more capable, take initiative, and be willing to devote extra effort to work tasks." (p.279) (Gabel Shemueli et al., 2021, p.276-279)

---

