



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# A RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E O COMPROMISSO AFETIVO EM TRABALHADORES DE *CALL CENTER* EM *OUTSOURCING*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Ana Catarina Ferraz Cardoso*

Porto, julho 2018



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# A RELAÇÃO ENTRE A PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E O COMPROMISSO AFETIVO EM TRABALHADORES DE *CALL CENTER* EM *OUTSOURCING*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Ana Catarina Ferraz Cardoso*

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho 2018

## Resumo

A necessidade de flexibilização do mercado laboral tem impulsionado um aumento de configurações de trabalho menos tradicionais, nomeadamente, *outsourcing*. Os *call centers* são um setor que frequentemente recorrem a este serviço. Duas variáveis estudadas em trabalhadores com características de trabalho contingentes, como nos *call centers*, são a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo pois a sua relação trás consequências positivas para a organização. Assim pretende-se perceber se esta relação existe em trabalhadores de *call center* em *outsourcing*. Contudo, aliado ao trabalho em *call center* está uma grande exigência e pouca autonomia das tarefas. Logo, tentamos compreender se a relação anteriormente estudada é moderada por estas características de trabalho. Outra particularidade deste trabalho é a possibilidade de ser desenvolvido em *full-time* ou *part-time* sendo também analisado o efeito moderador da carga horária na relação anterior. Assim, com base nos dados recolhidos, testamos as hipóteses através de regressões hierárquicas que permitiram concluir que existe uma relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo nestes trabalhadores, refutando-se, todavia, as moderações consideradas. Em suma, percebemos que, apesar de atuarem sob um contrato contingente, os colaboradores podem responder à empresa de forma positiva se esta lhe providenciar o apoio necessário.

**Palavras-chave:** *Outsourcing*; Perceção de Suporte Organizacional; Compromisso Afetivo; Autonomia; Exigências;

## Abstract

The need for labor market flexibility has led to an increase in less traditional work settings, namely, outsourcing. Call centers' are an activity that takes advantage of this service. Two variables studied in workers with contingent work characteristics, like in call centers, are the Perceived Organizational Support and the Affective Commitment because this relationships brings positive consequences for the organization. Therefore, it is intended to understand if this relationship exists in call center workers in outsourcing. However, allied to this type of work is a high demand and low autonomy in work tasks. Thus, we try to understand in this study if the previously studied relation is moderated by these work characteristics. Another peculiarity of this work arrangement is the possibility of being developed in *full-time* or part-time and, therefore, it will also be analyzed the moderating effect of the workload of the previous relation. Therefore, based on the collected data, we tested the hypotheses through hierarchical regressions that show us that there is a relationship between the Organizational Support Perception and the Affective Commitment in these workers. However, the moderation hypotheses were refuted. In short, we can realize that despite the working conditions, employees can respond to the organization in a positive way if the necessary support were provided.

**Key-words:** Outsourcing; Perceived Organizational Support; Affective Commitment, Outsourcing; Control; Demands;

# Índice

<b>1. Introdução</b> .....	7
<b>2. Enquadramento Teórico</b> .....	9
2.1. Relações Triangulares de Emprego: Da flexibilidade laboral ao <i>outsourcing</i> em <i>call center</i> .....	9
2.2. A relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo	15
2.3. As Características do Trabalho como moderadoras da relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo.....	19
2.4. A carga horária como moderadora da relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo .....	21
<b>3. Método</b> .....	23
3.1. Procedimento .....	23
3.2. Participantes.....	23
3.3. Escalas de Medida.....	24
<b>4. Resultados</b> .....	26
<b>5. Discussão dos Resultados</b> .....	29
<b>6. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros</b> .....	32
<b>7. Implicações Práticas</b> .....	33
<b>8. Bibliografia</b> .....	34

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Volume do mercado global do <i>outsourcing</i> entre 200 e 2017 (em bilhões de dólares).....	12
<b>Figura 2.</b> Valor do <i>outsourcing</i> em percentagem do PIB.....	13
<b>Figura 3.</b> Modelo de Karessek (1979) .....	19

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Estatística Descritiva e Correlações de Ordem Zero para todas as variáveis (N = 184) .....	26
<b>Tabela 2.</b> Análise do efeito de moderação da Autonomia e das Exigências na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo .....	28
<b>Tabela 3.</b> Análise do efeito de moderação da Carga Horária na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo.....	28

## 1. Introdução

A necessidade crescente por flexibilidade do mercado de trabalho tem impulsionado uma mudança significativa daquelas que são as relações “tradicionais” de emprego para relações de emprego mais contingentes (Parks, Kidder & Gallagher, 1998). Estas relações tradicionais, focadas em trabalhadores permanentes com uma carga horária integral, têm dado lugar a formas alternativas de relações laborais onde, simultaneamente, se estabelecem relações com dois empregadores (Lapalme, Simard & Tremblay, 2011) – Relações Triangulares de Emprego. Este tipo de relação ajuda a cobrir as necessidades de flexibilidade numérica das organizações, isto é, o ajuste dos trabalhadores face a mudanças no mercado (Atkinson, 1984), nomeadamente quando precisam de serviços específicos que não estão providos na empresa de origem e, por isso, tendem a contratar serviços de *outsourcing* (Polivka & Nardone, 1989).

A essência do *outsourcing*, reside, por isso, na contratação de serviços a uma empresa externa de atividades tradicionalmente realizada pela empresa de origem (Dolgui & Proth, 2013). Sendo várias as diferentes indústrias que recorrem a esta estratégia, um tipo de serviço que recorre com frequência são os *call centers* (Gans & Zhou, 2007). Através do *outsourcing*, estas empresas, passam os seus desafios da sua gestão para uma empresa especializada neste tipo de serviço. No entanto, os trabalhadores de *call center* em *outsourcing* apresentam algumas particularidades, pois, para além de serem abrangidos com as exigências de *call center* são, consequentemente, abrangidos pelas exigências do trabalho em regime de *outsourcing*. Estes trabalhadores, por apresentarem relações de trabalho mais contingentes podem perceber menor suporte por parte da empresa e, consequentemente retribuir em menor grau com Compromisso Afetivo. A Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo são duas variáveis que têm sido estudadas por diversos autores, pois, a sua relação, expressa através da teoria das trocas sociais, traz benefícios positivos para o meio empresarial. Porém, apesar de trabalhadores com contratos de trabalho com um panorama mais contingente por norma perceberem menos suporte por parte da organização (Rhoades & Eisenberger, 2000) e consequentemente a retribuírem em menor grau com Compromisso Afetivo (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Se as empresas contrariarem esta tendência e apostarem nestes trabalhadores no sentido de aumentar a sua Perceção de Suporte Organizacional estes, consequentemente, assim como os trabalhadores com contratos de trabalho tradicionais, poderão retribuir com maior Compromisso Afetivo com consequências positivas para a empresa (Rhoades & Eisenberger, 2000; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Neste sentido, a primeira parte do objetivo deste estudo, reside em perceber se existe uma relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo nos trabalhadores de *call center* em *outsourcing*. Todavia, como qualquer relação que se estabeleça, existem fatores que a podem fortalecer ou enfraquecer, isto é, que a podem moderar (Baron & Kenny, 1986) e, por isso, a segunda parte do objetivo deste trabalho reside em perceber se esta relação é moderada pelas características do trabalho (i.e., exigências e autonomia nos processos de trabalho) e pela carga horária.

O trabalho de *call center* em *outsourcing* apresenta algumas características particulares, nomeadamente um alto nível de exigências e pouca autonomia nos processos de trabalho. Desta forma, propõe-se aqui estudar se a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo é moderada pelas características do trabalho, no sentido em que, este tipo de trabalho, por ser menos autónomo e mais exigente, verá esta relação mais fraca. Por outro lado, uma característica deste tipo de trabalho é a carga horária (i.e., *part-time/full-time*). Dado que, os trabalhadores a *part-time* recebem menos benefícios (Gakovic & Tetrick, 2003) acredita-se que, também a relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo será, quando moderada pela carga horária, mais forte para os trabalhadores a *full-time* e mais fraca para os trabalhadores a *part-time*.

A relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo apresentam muitas mais valias para o funcionamento das empresas e tem, por isso, sido amplamente estudada. No entanto, a particularidade da análise aqui apresentada reside em estudar esta relação em trabalhadores de *call center* em *outsourcing*, pois, mesmo que, em trabalhadores com relações de trabalho mais contingentes, a aposta nestes, por forma a aumentar a Percepção de Suporte Organizacional, vai gerar Compromisso Afetivo nos trabalhadores com boas consequências para a empresa.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Relações Triangulares de Emprego: Da flexibilidade laboral ao *outsourcing* em *call center*

A constante evolução e alteração da economia tem vindo a influenciar as relações tradicionais de emprego. As configurações tradicionais de emprego marcadas por uma relação dual entre empregado e empregador para serviços permanentes e a tempo inteiro (Lapalme, et al., 2011), têm vindo a ser marcadas por uma menor estabilidade laboral e uma maior flexibilidade (Bosh, 2004), tornando-se imperativas novas formas de organização do trabalho, nomeadamente formas mais flexíveis e adaptáveis, onde a polivalência e a autonomia individual são valorizadas (Vaz, 2000). Neste sentido, as empresas debruçam-se sobre a tendência de flexibilizar o trabalho de três formas distintas, financeira, funcional e numérica (Atkinson, 1984). A flexibilidade laboral financeira é procurada por dois motivos, o primeiro para que os pagamentos e custos associados aos colaboradores reflitam as exigências do mercado de trabalho e o segundo associado uma mudança para um novo sistema de remunerações que facilite a flexibilidade numérica e funcional (Atkinson, 1984). Quando falamos em flexibilidade funcional, remete-nos para a ideia de polivalência, onde reside a capacidade de transferir o trabalhador de uma tarefa para outra ou de mudar o objetivo das suas tarefas individuais (Atkinson, 1984). Por sua vez, quando falamos em flexibilidade numérica remetemos para o ajuste do número de trabalhadores em resposta à mudança das exigências, habilidades e necessidades de emprego através da contratação, demissão ou uso de contratos fora dos padrões normais de relação laboral (Atkinson, 1984). As atividades associadas à flexibilidade laboral numérica são definidas como trabalho contingente, isto é, qualquer trabalho em que um indivíduo não tenha um contrato explícito ou implícito para o emprego a longo prazo ou em que o número mínimo de horas pode variar de forma não sistemática (Polivka & Nardone, 1989). Podendo estes implicar, por exemplo, indivíduos independentes que vendem seus serviços a uma organização de clientes por um período ou projeto específico, acordos de emprego sazonais ou emprego temporário através de agências intermediárias (Coyle-Shapiro, Morrow, & Kessler, 2006).

De acordo com Lapalme et al. (2011), tem havido um crescimento no que se refere a formas alternativas de acordos de trabalho, que transcendem a tradicional relação de trabalho onde existe uma relação de duas partes entre empregado e empregador, requisitados, por norma, para serviços permanentes e a tempo inteiro. Nestas novas formas de acordos de trabalho o colaborador mantém simultaneamente relações de trabalho com dois empregadores (Lapalme

et al., 2011), denominando-se por Relações Triangulares de Trabalho. Neste tipo de relação de trabalho, as funções tradicionalmente desempenhadas por um único empregador são distribuídas por uma empresa cliente e por uma empresa provedora de serviço (Bartkiw, 2015). Neste sentido, uma relação triangular de trabalho ocorre quando os colaboradores de uma empresa (provedora de serviço) realizam trabalho para um terceiro (empresa cliente) a quem é oferecido serviços (Theron, 2005), cumprindo simultaneamente obrigações para duas entidades, embora legalmente tenham apenas um empregador (empresa provedora de serviço) (Parks et al., 1998). Este tipo de relação contratual é, por norma, utilizado quando as empresas não conseguem cobrir a grande afluência de trabalho, ou quando precisam de serviços específicos e especializados numa determinada área de atuação e, de forma a cobrir estas necessidades, contratam, trabalhadores de uma agência de trabalho temporário ou de uma empresa de *outsourcing*, respetivamente. (De Cuyper, Jong, Witte, Isaksson, Rigotti, & Schalk, 2008).

O *outsourcing* surge por volta dos anos 70 aliado a crises petrolíferas que causaram uma reviravolta no mercado, obrigando as empresas a reduzir os seus recursos e a contratar terceiros para realizar funções consideradas não essenciais para a organização, surgindo, desta forma, como resposta à recessão (Pizarro, 2010). As empresas podem assim, contratar serviços de *outsourcing* para externalizar atividades que não conseguem lidar sozinhas, atividades menos significativas ou que simplesmente uma empresa de *outsourcing* consegue executar melhor de forma mais económica, deixando que a empresa se concentre naquele que é o seu core business e externalize atividade que lhe são menos significativas (Letica, 2016). Esta externalização, Dolgui e Proth (2013) definem como o ato de obter produtos semi-acabados, finalizados ou serviços de uma empresa externas, de atividades tradicionalmente realizadas pela própria empresa. É um processo de contratar uma terceira empresa de especialistas externos para lidar com uma parte do negócio do cliente (Blumberg, 1998). Estes trabalhadores são colocados ao serviço de uma empresa cliente, quer seja nas suas instalações ou nas instalações da empresa de *outsourcing*, tendo assim que lidar com duas organizações (Fontinha, Chambel, & Cuyper, 2012). Apesar de, inicialmente o *outsourcing* não abranger as competências core da empresa, passa a abranger-las, tornando-se assim fundamental escolher um terceiro adequado para produzir os melhores resultados (Pizarro, 2010). Logo, a essência do *outsourcing* não reside apenas na compra de produtos ou serviços a fontes externas, mas também na transferência da responsabilidade da função física do negócio e do conhecimento inerente à função (McCarthy & Anagnostou, 2013). Uma importante parte à conceptualização de *outsourcing* que reside na transferência do planeamento, da responsabilidade, do conhecimento e da administração das

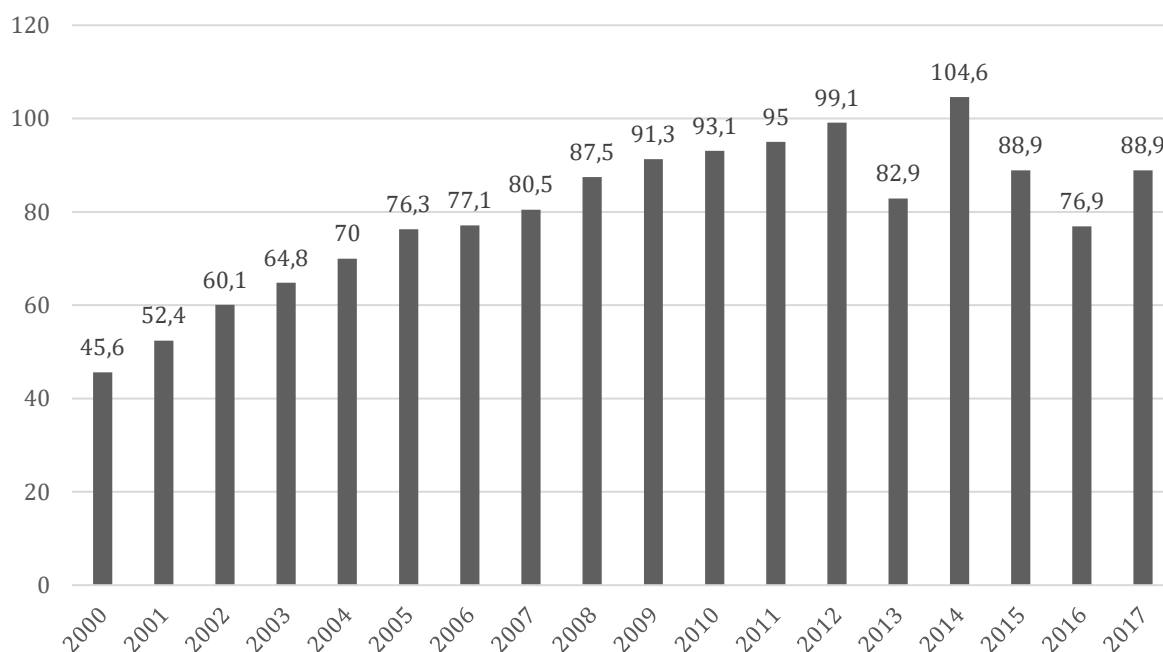
atividades pela empresa contratada (McCarthy & Anagnostou, 2013). Assim, existe uma parceria entre as empresas, tornando-se interdependentes porque têm objetivos comuns, como a satisfação e as expectativas dos clientes e a repartição dos benefícios entre si (Pizarro, 2010).

A decisão de contratar uma empresa de *outsourcing* tem de ser estratégica e que se deve ter sempre como objetivo a procura de uma vantagem competitiva para a empresa, devendo também ser analisadas e identificadas as atividades e processos de negócio que dentro da empresa podem ser externalizados e que devem apenas ser realizados e desenvolvidos por empresas que cujas capacidades e habilidades são superiores à empresa cliente (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2006). Como tal, antes de recorrerem a este tipo de serviços é necessário fazer um balanço daquelas que são as suas vantagens e desvantagens e tomar uma decisão baseada nos benefícios percebidos para a empresa (Patel, Budhwarb, Witzemann & Katoud, 2017). Neste sentido, o *outsourcing* significa redução de custo, esta, sendo a vantagem mais óbvia, é a primeira razão que encoraja as empresas a contratar serviços de *outsourcing* (Duhamel & Quélin, 2003). Possibilita a redução de custos operacionais, que pode ser atingido através da racionalização e da redução de custos internos (Duhamel & Quélin, 2003), possibilitando a redução de equipamento, de recursos humanos e consequentemente de menos benefícios (por exemplo: subsídios) (Pizarro, 2010). Quando a empresa se liberta destes custos, pode reinvestir o que ganha em atividades ligadas aos seus principais objetivos (Pizarro, 2010). Por outro lado, a empresa ganha acesso a especialistas nas áreas de atividade que quer externalizar, neste sentido pode melhorar o desempenho e a qualidade pois adquire a experiência especializada da empresa de *outsourcing* (Duhamel & Quélin, 2003). Ao contratar de serviços de *outsourcing* a empresa pode focar-se naquele que é o seu core business, sendo esta outra vantagem do mesmo (Duhamel & Quélin, 2003; Pizarro, 2010; Letica, 2016). Ao transferir as funções que não pertencem ao *core business* da empresa, esta pode concentrar-se e desenvolver-se nas atividades que adicionam valor à empresa (Pizarro, 2010). A flexibilidade é outro ganho em contratar uma empresa de *outsourcing*, pois conseguem adaptar-se melhor às evoluções do mercado e às necessidades do cliente, recebendo meios e recursos para se ajustarem às expectativas destes (Duhamel & Quélin, 2003).

No entanto, não existem só benefícios na contratação de serviços de *outsourcing*, este desencadeia também alguns riscos. Neste sentido, a redução de custos, quando associada a uma diminuição dos recursos humanos da empresa pode ter um impacto negativo, pois leva ao desemprego de colaboradores (Dolgui & Proth, 2013). No entanto, Pizarro (2010) defende que, apesar do *outsourcing* poder levar ao desemprego de colaboradores, são também, cada vez mais, geradas novas empresas de *outsourcing* que, por sua vez, geram emprego que abrange todos os

níveis de qualificação. Outro risco que a empresa cliente pode correr é ficar dependente da empresa de *outsourcing*, pois a empresa contratada pode não realizar o serviço em tempo hábil (Dolgui & Proth, 2013). Para além de correr o risco de não ter o serviço realizado em tempo hábil corre ainda o risco de o serviço não apresentar a qualidade necessária (Dolgui & Proth, 2013). Por fim, outra desvantagem associado a esta prática é a redução desmembrada da organização, podendo tornar-se num reduzido número de administradores a gerir uma vasta rede de empresas contratadas (Pizarro, 2010).

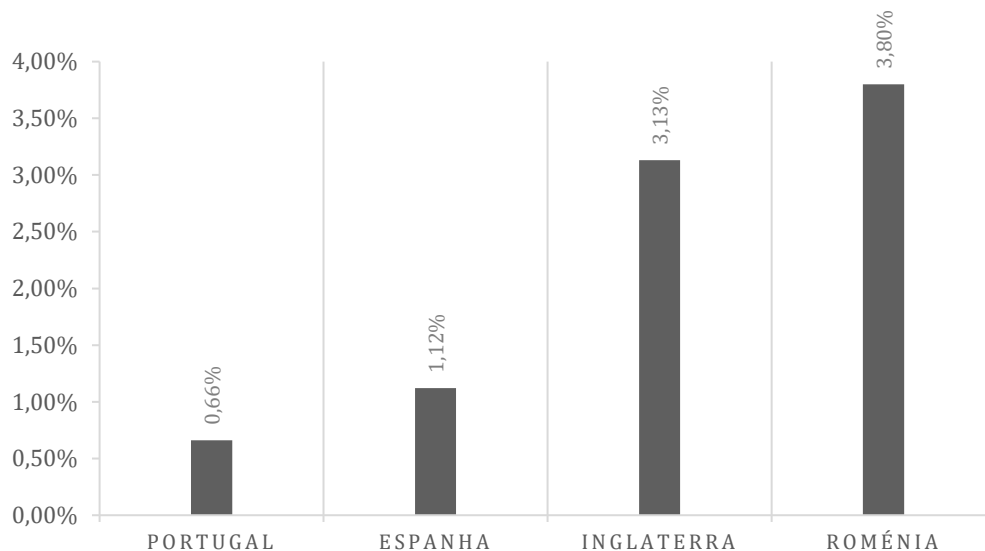
A nível global a receita dos serviços de *outsourcing* tem aumentado de ano para ano, chegando a atingir os 104.6 milhões de dólares em 2014. No entanto no ano de 2015 e 2016 sofreu uma queda face a anos anteriores (Statista Portal, 2017) (figura 1).



**Figura 1.** Volume do mercado global do *outsourcing* entre 200 e 2017 (em bilhões de dólares)

Fonte: Statistic Portal – Global market size of outsourced services from 2000 to 2017 (2018).

Em Portugal, O valor atual do *outsourcing* cifra-se em 0,66% do produto interno bruto (PIB), encontrando-se consideravelmente abaixo da média da União Europeia (1,47% do PIB) (Portugal Outsourcing, 2014) (figura 2).



**Figura 2.** Valor do *outsourcing* em percentagem do PIB

Fonte: Portugal Outsourcing – Outsourcing na Administração Pública, uma alavanca de racionalização de custos e impulso do emprego (2014).

Uma pesquisa Europeia sobre *outsourcing* que se concentrou em 8 países europeus (Dinamarca, Finlândia, Alemanha, Holanda, Noruega, Espanha, Suécia e Reino Unido) mostrou que as indústrias que mais utilizam serviços de *outsourcing* são os bens de consumo (25%), seguida da indústria automóvel (24%) e das telecomunicações (23%), 12% utiliza ainda serviços de limpezas e 11% de Tecnologias da Informação (Ernest & Young, 2013).

Um tipo de serviço que faz muitas empresas recorrerem à contratação de serviços de *outsourcing* são as operações de *call center* (Gans & Zhou, 2007). Os *call centers* tornaram-se uma parte importante da indústria de serviços (Adomaitienė & Slatkevičienė, 2008). Segundo Adomaitienė e Slatkevičienė (2008) este crescimento pode ser atribuído aos avanços tecnológicos, à preferência dos consumidores pela conveniência dos serviços prestados por telefone e à redução de custos alcançada pela prestação do serviço telefónico em comparação com o serviço de balcão. É, para muitas empresas, um ponto de contacto primário com os clientes, que bem gerido pode promover boas relações com os mesmos (Koçaga, Armony, & Ward, 2014). *Call center* é definido como um local que providencia serviços através de chamadas telefónicas para clientes (Stollez & Helber, 2004), no qual grandes volumes de chamadas são feitas ou recebidas para vendas, marketing, atendimento ao cliente, fins de suporte técnico ou outras atividades de negócios especializadas (Reynoso, 2016). As operações de *call center* podem ser divididas em dois tipos: *inbound*, se a origem do contacto é dos clientes

para a empresa ou *outbound*, se a contacto é estabelecido pela empresa para o cliente (Reynoso, 2016).

De acordo com Gans e Zhou (2007), muitas empresas optam por contratar serviços de *outsourcing* para externalizar parte das suas operações de *call center*, ou seja, em vez de prestar serviços aos seus próprios clientes, contratam uma empresa de *outsourcing* para tomar conta de parte o da totalidade dos serviços de *call center* para uma empresa especializada para tal. De acordo com o relatório Global Contact Center Benchmarking Report, 15% das empresas na Europa utilizam serviços de *outsourcing* para serviços de *contact center* (Dimension Data, 2016). Já num estudo, realizado em Portugal, que contou com a resposta de 69 *contact centers* de diferentes setores de atividade por todas as regiões do país concluiu que, em Portugal, cerca de 72% dos *contact centers* recorrem a serviços de *outsourcing* e mostram interesse em continuar a fazê-lo, 15% não utiliza e não mostra interesse em fazê-lo e 3% não recorre a este tipo de serviço, mas mostra vontade em fazê-lo (Associação Portuguesa de Contact Centers, 2017). Como já mencionado, um dos motivos para se contratar serviços de *outsourcing* é o ter uma empresa especialista na atividade a desempenhar (Duhamel & Quélin, 2003). Outro motivo que leva, as empresas a externalizar serviços de *call center* e também já acima referidos, é o baixo custo destas ações (Duhamel & Quélin, 2003; Pizarro, 2010; Letica, 2016). Uma empresa de *outsourcing* geralmente possui estruturas salariais mais baixas que permitem realizar chamadas por um custo inferior (Gans & Zou, 2007). Por outro lado, uma empresa de *outsourcing* especializada em *call center* tem à sua disposição todo o equipamento necessário à realização da atividade, o que normalmente, não acontece na empresa de origem, libertando-se assim de todos os custos associados ao equipamento de um *call center*, diminuindo desta forma, os custos destas operações (Pizarro, 2010).

Por outro lado, segundo Koçaga et al. (2014), um gestor de *call center* enfrenta o desafio de determinar o número adequado de trabalhadores ao longo do dia e da semana, com o objetivo de atenderem uma variável quantidade de chamadas. No entanto, quando existem poucos trabalhadores os clientes são colocados em espera até que alguém lhes atenda a chamada. Por outro lado, quando existem trabalhadores a mais, o gestor poderá estar a pagar a trabalhadores para estarem inativos (Koçaga et al., 2014). Para gerir esta incerteza, a organização pode contratar uma empresa de *outsourcing* para gerir as suas operações de *call center*, assim, os desafios desta gestão passam a ser tratados por uma empresa cujo principal foco são essas operações (Koçaga et al., 2014). Esta pode reunir o pedido de várias empresas, diminuindo assim a variabilidade, o que deve permitir previsões mais precisas e, portanto, melhores decisões na gestão de pessoal (Koçaga et al., 2014).

Muitos autores têm mostrado interesse em estudar estes trabalhadores pois apresentam características particulares, tais como, insegurança contratual, imprevisibilidade no trabalho, pouco controlo sobre o trabalho (Kalleberg, 2000) e elevado nível de *stress* que aumenta o risco de exaustão emocional (Erol, Gur, Ergun & Yalcin, 2014).

Se por um lado, o interesse em estudar estes trabalhadores reside nas suas características particulares, por outro, são também alvo de estudo de diferentes autores porque as relações de trabalho são, maioritariamente, baseadas em contratação contingente. Duas variáveis que têm sido amplamente estudadas em trabalhadores com relações de emprego mais contingentes são, o Compromisso Afetivo e a Perceção de Suporte Organizacional. No que respeita ao estudo do Compromisso Afetivo nestes trabalhadores têm sido encontradas uma grande variedade de respostas (De Cuyper et al., 2008). Comparativamente aos trabalhadores permanentes, estes trabalhadores por receberem menos incentivos por parte da organização são, por isso, também menos comprometidos com a mesma (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002) e, por isso, vários estudos têm indicado uma associação negativa entre o compromisso e estes trabalhadores (De Cuyper et. al, 2008). No entanto, outros estudos não encontram diferenças significativas entre estes trabalhadores (De Cuyper et. al, 2008). Já naquilo que respeita à Perceção de Suporte Organizacional, apesar de receberem menos benefícios, estes trabalhadores, quando confrontados com benefícios, respondem-lhes de maneira mais forte comparativamente aos trabalhadores permanentes (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Uma possível explicação para isto prende-se com o facto de estes trabalhadores não receberem tantos incentivos e, por isso, serem mais propensos a darem uma maior relevância quando os recebem (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

## **2.2. A relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo**

Apresentado e discutido por vários autores, o compromisso organizacional pode ser apresentado como um conceito unidimensional ou multidimensional. De acordo com Meyer & Herscovitvh, (2001) uma abordagem unidimensional do compromisso organizacional corresponderia à ligação do indivíduo para com a organização e é mensurado pela intensidade da relação entre o indivíduo e a empresa (Meyer & Herscovitvh, 2001). No entanto, apesar desta essência central, que dá direção ao comportamento, o compromisso pode variar na sua forma e apresentar diferentes mind-sets (Meyer & Herscovitvh, 2001), Bateman and Strasser (1984) acreditam que a definição de compromisso organizacional implica multidimensionalidade, e que deveria incluir a lealdade do trabalhador para com a organização,

a sua disposição, a sua vontade de fazer um esforço em nome da organização, o seu grau de congruência com os valores e os objetivos da organização e o seu desejo de manter a ligação à empresa. Foi com base neste conceito de multidimensionalidade que Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de três componentes do compromisso organizacional. Para Meyer e Allen (1991) o compromisso organizacional é um aglomerado de três facetas do compromisso, sendo elas, o compromisso contínuo (i.e., sentimento de obrigação de continuar na empresa), o compromisso normativo (i.e., conscientização dos custos associados à saída da organização, permanecem na organização porque precisam) e o Compromisso Afetivo (i.e., ligação emocional, uma identificação e envolvimento com a organização).

É, no entanto, apenas no Compromisso Afetivo que se irá direccionar este estudo. Por norma, os trabalhadores com relações de trabalho mais contingentes tendem a ter um relacionamento mais estreito com o empregador e a receber menos incentivos desta relação (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Consequentemente, retribuem esta falta de investimento, apresentando um menor nível de compromisso para com a organização. (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). É, no entanto, sabido que o desenvolvimento do Compromisso Afetivo traz consequências positivas para a empresa (Rhoades & Eisenberger, 2002) e, desta forma, também a aposta nestes trabalhadores por forma a aumentar o Compromisso Afetivo irá, naturalmente, aumentar as recompensas para a empresa.

O Compromisso Afetivo é o desejo de manter a adesão à organização que se desenvolve em grande parte como resultado de experiências de trabalho que criam sentimentos de conforto, competência pessoal, ligação emocional e identificação com a empresa (Meyer & Allen, 1991). Desenvolve-se com o envolvimento do indivíduo com a organização, na sua identificação com ela, no modo justo, de respeito e apoio que sentem que os líderes os tratam, com o apoio do supervisor e dos colegas, com a receptividade da gestão às sugestões dos colaboradores, com a percepção de que as organizações atuam de modo socialmente responsável e com a Percepção de Suporte Organizacional (Rego & Souto, 2002).

A percepção do suporte organizacional, que, como percebemos auxilia o desenvolvimento do Compromisso Afetivo é definida, de acordo com, Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), um conjunto de “crenças globais desenvolvidas pelo trabalhador sobre a extensão de como a organização valoriza as contribuições e bem-estar dos seus colaboradores”. Com base nestes princípios, a Percepção de Suporte Organizacional fornece uma abordagem da norma da reciprocidade nos relacionamentos empregado-empregador (Rhoades & Eisenberger, 2000). Neste sentido, e de acordo com a norma da reciprocidade, o tratamento favorável recebido por umas das partes obriga a outra a responder de forma

igualmente favorável (Gouldner, 1960). Desta forma, Rhoades e Eisenberger (2000) definem algumas características que vão influenciar a Percepção de Suporte Organizacional no sentido positivo, entre os quais a percepção de procedimentos organizacionais justos, o suporte por parte do supervisor e as recompensas e condições no trabalho justas. Neste sentido e por via da norma da reciprocidade o colaborador ao perceber apoio por parte da organização responde de forma igualmente favorável (Gouldner, 1960). Algumas das respostas positivas associadas a uma Percepção de Suporte Organizacional são, de acordo com Rhoades e Eisenberger (2000) o aumento do Compromisso Afetivo com a organização, uma redução da taxa de absentismo, a redução da intenção do colaborador querer sair da organização, o aumento do desempenho e de comportamentos de cumprimentos ligados à organização do trabalho e um aumento da satisfação no trabalho que leva o colaborador a considerar o seu trabalho mais agradável e que, gera ainda uma obrigação de auxiliar a organização. De acordo com Zhang, Bu e Wee (2016) a Percepção de Suporte Organizacional tem ainda uma relação positiva com a criatividade do colaborador, assim, um trabalhador que percebe suporte por parte da empresa estão mais motivados a empenharem-se em atividades que beneficiarão a empresa o que, por sua vez aumentará a criatividade no desenrolar do seu trabalho.

Apesar de serem muitas as consequências ligadas à Percepção de Suporte Organizacional é, no entanto, o Compromisso Afetivo a que está mais fortemente relacionada (Rhoades & Eisenberger, 2000). Neste sentido, os colaboradores retribuem a avaliação positiva da Percepção de Suporte Organizacional, aumentando o vínculo emocional com a empresa, ou seja, funcionários com níveis superiores de Percepção de Suporte Organizacional geralmente acha o seu trabalho mais prazeroso, estão em melhor estado de espírito no trabalho e sofrem menos sintomas de tensão como fadiga, *burnout*, ansiedade e dores de cabeça (Rhoades & Eisenberger, 2000). Como referido anteriormente a Percepção de Suporte Organizacional funciona com base na norma da reciprocidade que existe entre o empregado e o empregador e que, por via desta norma, o colaborador quando percebe apoio por parte da organização responde de forma igualmente favorável e uma dessas consequências pode ser o Compromisso Afetivo (Rhoades & Eisenberger, 2000). Esta norma de reciprocidade que faz acontecer a relação entre a percepção de suporte social e o Compromisso Afetivo enquadra-se na teoria das trocas sociais (Eisenberger et al., 1986), que postula que nas relações interdependentes, as transações entre as partes geram uma norma de reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005). A norma de reciprocidade (Gouldner, 1960) especifica que o tratamento favorável recebido por uma das partes obriga-a a prestar um tratamento favorável em troca, ou seja, quando uma das partes fornece um benefício, a parte que o recebe é obrigada a responder de forma ajustada. O

contrário também é possível, quando existe um tratamento negativo por uma das partes, um tratamento negativo ou mau comportamento poderá ser reciprocado (Huang et. al, 2016).

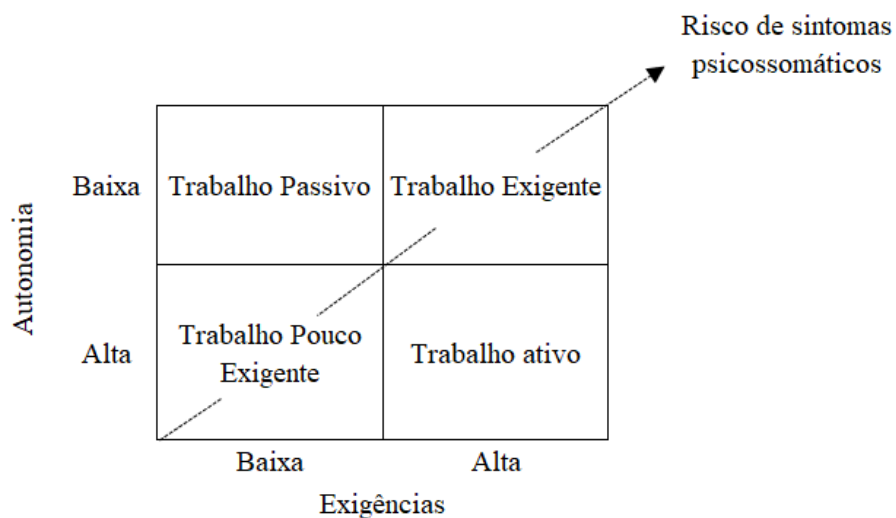
Desta forma, o trabalhador é, ao obter algo da organização, induzido a sentir que deve retribuir (Jacobsen, 2000). Os colaboradores que acreditam que a organização valoriza e cuida do seu bem-estar são mais propensos a sentir um sentimento de obrigação para com a mesma e, assim, compensar com mais lealdade e compromisso (Eisenberger et al., 1986). Os trabalhadores cujas experiências dentro da organização são consistentes com as suas expectativas e satisfazem as suas necessidades básicas tendem a desenvolver um Compromisso Afetivo mais forte com a organização do que aqueles cujas experiências são menos satisfatórias (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

Em suma, a relação entre ambas as variáveis acontece de acordo com a teoria das trocas sociais, que através da norma da reciprocidade, induz o colaborador a responder de forma favorável quando percebe uma atitude benéfica por parte da empresa. Neste caso, o colaborar ao perceber suporte por parte da empresa vai também responder de forma benéfica para a mesma no sentido de aumentar o Compromisso Afetivo. Esta relação apresenta muitas mais valias para o funcionamento das organizações. Todavia estudos têm mostrado que, nas relações de emprego mais precárias, os trabalhadores, por receberem menos benefícios, são também menos propensos a perceberem suporte por parte da organização (Rhoades & Eisenberger, 2000) e conseqüentemente a retribuírem em menor grau com Compromisso Afetivo (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). De forma a contrariar esta tendência as organizações devem apoiar estes trabalhadores e providenciar-lhes os incentivos necessários (Coyle-Sahpiro & Kessler, 2002). A aposta nestes trabalhadores vai contribuir para uma maior percepção do suporte organizacional e, conseqüentemente para um maior compromisso com conseqüências positivas para a empresa (Rhoades & Eisenberger, 2000). Por isso, espera-se que exista uma relação entre o Compromisso Afetivo e a Percepção de Suporte Organizacional nos trabalhadores de *call center* em regime de *outsourcing*.

**H1:** Existe uma relação positiva entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo nos trabalhadores de *call center* em regime de *outsourcing*.

### 2.3. As Características do Trabalho como moderadoras da relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo

O trabalho de *call center* em *outsourcing* é um trabalho definido por altas exigências e pouca autonomia (Chambel & Castanheira, 2010; Kalleberg, 2000). Para Karesek (1979), estas, são duas características do ambiente trabalho que podem causar tensão psicológica. Neste sentido, Karesek (1979) define exigências do trabalho como agentes de *stress* psicológico, que podem ser excesso de trabalho, insuficiência de tempo ou mesmo exigências contraditórias. Já controle no trabalho é, de acordo com o mesmo autor, por sua vez a capacidade que um trabalhador tem de controlar as suas próprias atividades e competências. Através destas duas características, Karesek (1979) propõe um modelo que postula que a tensão psicológica não resulta de um único aspeto do ambiente de trabalho, mas dos efeitos conjuntos das exigências de trabalho e da baixa autonomia disponível para o trabalhador que enfrenta essas exigências, denominando-o de *job strain model*. Karesek (1979) sugere, com o *job strain model*, quatro tipos de experiências no trabalho, geradas pela interação das exigências no trabalho e da autonomia. Quando o trabalho apresenta um grande nível de exigência e pouca autonomia denomina-se por trabalho exigente, quando a exigência nas atividades laborais e a autonomia são altas, estamos perante um trabalho ativo, quando a exigência na atividade de trabalho e a autonomia são ambas apresentadas num nível baixo, Karesek, denominou-o por trabalho passivo e, por fim, estamos perante um trabalho pouco exigente, quando existe uma grande autonomia nos processos de trabalho, mas, o mesmo, pouco exigente (Karesek, 1979). A figura 3. infra expressa estas quatro possíveis combinações.



**Figura 3.** Modelo de Karesek (1979)

Fonte: Karesek – Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign (1979)

Tal como mostra o modelo (figura 3), quando, o trabalho é exigente (combinação de um baixo nível de autonomia com um nível de exigências no trabalho altas) (Karesek, 1979), é envolto por reações psicológicas adversas, tais como fadiga, ansiedade, depressão e mesmo doença física (Araújo, Graça & Araújo, 2003). O *call center* é, por sua vez, um tipo de trabalho que implica muitas exigências e pouca autonomia e por isso pode ser um trabalho provido de tensão psicológica. A função atendimento apresenta-se frequentemente como uma função padronizada e muito controlada, em que é claramente definido quem faz o quê e de que modo (Sá e Sá, 2014).

É um trabalho que decorre em interação com o cliente, que, por norma são rápidos, estandardizados, isto é, seguem regras específicas sobre o tratamento do cliente e implica exprimirem ou suprimir emoções que muitas vezes não sentem (Chambel & Castanheira, 2010), nomeadamente quando confrontados com clientes hostis (Oh, Park, & Boo, 2017). Um trabalho em *call center* é mediado por tecnologia escolhida pelos gestores que medeia a natureza do trabalho do operador e o tipo de interação com o cliente (Chambel & Castanheira, 2010), tendo por isto, os colaboradores, muito pouca autonomia na sua atividade de trabalho (Oh et al., 2017). Esta baixa autonomia resulta também do ritmo de trabalho e da cadência das chamadas distribuídas que são totalmente geridas por um software (Chambel & Castanheira, 2010). Esta dependência da tecnologia e a grande necessidade de foco na chamada tornam esta função um trabalho isolado e individual (Chambel & Castanheira, 2010). Para além de todas estas exigências providas dum trabalho em *call center* atribuem-se ainda aquelas que são exigências de um trabalho em *outsourcing*. Neste sentido, sendo o trabalho em *outsourcing* uma forma de trabalho contingente (Coyle-Shapiro et al., 2006), existem algumas características que lhe são inerentes e que por sua vez podem afetar as experiências psicológicas destes trabalhadores, devido à natureza do trabalho (Kalleberg, 2000). Estes trabalhadores são mais propensos a sentir insegurança e imprevisibilidade no trabalho, a ter pouco controlo sobre seu trabalho, a ter contratos psicológicos transacionais, e perceberem desvantagens em relação aos trabalhadores não contingentes (Kalleberg, 2000).

Neste sentido, podemos definir o trabalho em *call center* em *outsourcing* como uma função nutrida de altas exigências e pouco controlo sobre o trabalho exercido. Estas exigências e o pouco controlo sobre o trabalho podem enfraquecer os laços afetivos que o trabalhador tem com a organização e a longo prazo, diminuir o Compromisso Afetivo ao ponto de desenvolver-se uma incongruência entre os interesses pessoais e os organizacionais, podendo inviabilizar ambos (Paiva, Dutra, & Luz, 2014). Tendo em conta que o Compromisso Afetivo resulta da Perceção de Suporte Organizacional (Rego & Souto, 2002), existem algumas práticas

acometidas pela organização que podem resultar numa percepção positiva ou negativa de suporte organizacional e, conseqüentemente, no desenvolvimento do Compromisso Afetivo.

São exemplos destas práticas as recompensas dadas pela organização, nomeadamente a segurança contratual e a autonomia nos processos de trabalho, pois servem para comunicar uma avaliação positiva das contribuições dos funcionários (Rhoades & Eisenberger, 2002). Os trabalhadores de *outsourcing* em *call center* padecem de algumas carências neste sentido, nomeadamente no que respeita à segurança contratual (Kalleberg, 2000) e à autonomia (Oh et al., 2017). Também o sentimento de justiça se vê associado a uma Percepção de Suporte Organizacional positiva (Rhoades & Eisenberger, 2000). Neste sentido, são trabalhadores propícios a perceberem desvantagens face aos trabalhadores não contingentes, advindo daí um sentimento de injustiça seguida de uma diminuição da percepção do suporte por parte da empresa e uma conseqüente diminuição do Compromisso Afetivo.

Após esta análise espera-se que a relação entre o Compromisso Afetivo e a Percepção de Suporte Organizacional dos trabalhadores de *call center* em regime de *outsourcing* possa ser moderada pelas características do trabalho no sentido em que a relação será mais forte para trabalhadores com uma maior autonomia e menos exigências no processo de trabalho e mais fraca para trabalhadores com um nível elevado de exigências e menor autonomia.

**H2:** A relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo é moderada pelas características do trabalho de tal maneira que a relação é mais fraca para os trabalhadores que percebem pouca autonomia e mais forte para os trabalhadores que percebem uma maior autonomia.

**H3:** A relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo é moderada pelas características do trabalho de tal maneira que a relação é mais fraca para os trabalhadores que percebem processos de trabalho mais exigentes e mais forte para os trabalhadores que percebem processos de trabalho menos exigentes.

#### **2.4. A carga horária como moderadora da relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo**

Além das exigências apresentadas por Karessek (1979), outros autores como Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) definem exigências de trabalho como aspetos de natureza mais física, social ou organizacional do trabalho. Neste sentido, a carga horária pode ser interpretada como uma exigência organizacional do trabalho e que, de acordo com Gielen

(2009) varia consoante a mudança das exigências do trabalho. Geralmente, um trabalho pode ser realizado de duas maneiras distintas, a *full-time* ou a *part-time*, sendo que, nas últimas décadas, houve uma mudança na forma como os funcionários estão ligados ao seu local de trabalho. Uma dessas mudanças é o aumento do trabalho a *part-time* (Jacobsen, 2000). O trabalho a tempo parcial é um indicador de flexibilidade do mercado, no sentido em que permite os empregadores aumentar a capacidade de adaptação dos mercados de trabalho e na dissociação das horas de exploração de trabalho (Vaz, 2000).

Todavia, estes trabalhadores recebem menos benefícios adicionais, oportunidades de promoção e pouca ou nenhuma formação em comparação com os trabalhadores a *full-time* (Gakovic & Tetrick, 2003). De acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), e como referido anteriormente, existe uma variedade de recompensas organizacionais que aumentam a Perceção de Suporte Organizacional, neste escopo está inserida a formação acometida nos trabalhadores que sugere investimentos por parte da empresa nestes (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Dado que as oportunidades promocionais e de desenvolvimento são práticas de apoio organizacional, é de esperar que os funcionários a *full-time* tenham níveis mais elevados de Perceção de Suporte Organizacional em comparação com os funcionários a *part-time* (Gakovic & Tetrick, 2003). Por sua vez, e tendo em conta que o Compromisso Afetivo se desenvolve com o resultado de experiências de trabalho (Meyer & Allen, 1991), é expectável que, os trabalhadores a *part-time*, recebendo menos apoio das práticas referidas acima desenvolvam também um menor Compromisso Afetivo (Gakovic & Tetrick, 2003). Desta forma, os trabalhadores a *full-time* relativamente aos trabalhadores a *part-time* tendem a ter um maior Compromisso Afetivo (Chang & Chelladurai, 2003). Outra explicação importante para o aumento do Compromisso Afetivo é também o grau de participação, quanto maior a participação no trabalho, maior o Compromisso Afetivo (Jacobsen, 2000).

Feita esta análise espera-se que a relação entre o Compromisso Afetivo e a Perceção de Suporte Organizacional dos trabalhadores de *call center* em regime de *outsourcing* seja moderada pela carga horária.

**H4:** A relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo é moderada pela carga horária de tal maneira que a relação é mais fraca para os trabalhadores com horário *part-time* do que para os trabalhadores com horário *full-time*.

### 3. Método

#### 3.1. Procedimento

Este trabalho insere-se num projeto feito em parceria com a Universidade de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa, Universidade Católica Portuguesa e uma empresa de *outsourcing* com grande impacto a nível nacional e internacional com *call centers* em várias partes do país e clientes de diversos setores de atividade.

O questionário foi apresentado aos gestores do projeto da empresa e, após a sua aprovação, a divulgação do mesmo junto dos trabalhadores de *outsourcing*, bem como a decisão do formato de aplicação dos questionários (i.e., online ou papel) ficou a cargo da mesma. A aplicação dos questionários decorreu em 2017 e demorou cerca de 25 minutos, sendo, a todos os participantes, garantido a confidencialidade das suas respostas.

#### 3.2. Participantes

A amostra corresponde a uma total de 184 trabalhadores de *call center* em *outsourcing*, dos quais 58,7% (N= 108) são mulheres e 41,3% (N= 76) são homens, com idades compreendidas entre os 19 e os 57 anos (M = 33,09, SD = 7,21). No que concerne às habilitações literárias 64,1% (N= 118) dos inquiridos têm até ao 12º ano, 30,4% (N=30,4) têm licenciatura e 4,9% (N=9) têm habilitações académicas superiores a licenciatura. A maioria dos participantes são solteiros (57,6%, N= 106), 33,7% (N= 62) são casados ou vivem em união de facto e 8,2% (N=15) estão separados ou divorciados. Quanto à antiguidade de trabalho na empresa em análise, 23,4% da amostra (N=43) encontram-se a exercer funções na empresa há menos de 1 ano, 51,6% (N= 95) estão na empresa há pelo menos 1 ano e menos de 5 anos, por fim, há mais de 5 anos na empresa encontra-se 17, 4% da amostra (N= 32). Dos indivíduos que No que concerne à carga horária dos 184 participantes no estudo, a maioria trabalha em regime *full-time* (76,1%, N=140), já 22,3% (N=41) trabalham em regime *part-time*. A maioria dos participantes da amostra trabalham em *backoffice* (59,8, N=110) e 27,2% (N=50) trabalham em *frontoffice*. Por fim, quanto ao tipo de linha em que efetuam trabalho 43,5% (N=80) trabalham em linhas do tipo *inbound*, 9,8% (N=18) trabalham em linhas de atendimento do tipo *outbound* e ainda 22,8% (N=42) trabalham em canais alternativos.

### 3.3. Escalas de Medida

**Compromisso Afetivo:** Para medir o Compromisso Afetivo, utilizou-se a tradução portuguesa da escala de Compromisso Afetivo de Meyer, Allen, e Smith (1993), já usada noutros estudos em Portugal nomeadamente em Chambel & Sobral (2011) e Chambel, Sobral, Espada & Curral (2015).

A escala é medida por 6 itens, estes apresentam-se numa escala de *likert* de 7 pontos desde “discordo fortemente” (1) a “concordo fortemente” (7), três dos quais apresentam-se numa forma negativa tendo, por isso, que ser invertidos. Alguns exemplos dos itens presentes na escala são, “Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta empresa” e “Eu sinto os problemas desta empresa como meus”. Os valores mais altos na escala correspondem a uma perceção mais elevada de Compromisso Afetivo. A escala apresentou um *Alpha de Cronbach* de .85.

**Perceção de Suporte Organizacional:** Para medir o suporte organizacional utilizou-se a escala traduzida de Perceção de Suporte Organizacional abreviada de Eisenberger et al. (1986), já utilizada em estudos Portugueses, nomeadamente em Chambel & Sobral (2011) e Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz & Lopes (2015).

Esta escala inclui 8 itens que se apresentam numa escala de *likert* de 7 pontos desde “discordo fortemente” (1) a “concordo fortemente” (7), dos quais 2 apresentam-se de uma forma negativa, tendo sido procedida a sua inversão. Alguns exemplos dos itens desta escala são, “A empresa preocupa-se com as minhas opiniões” e “A empresa demonstra pouca preocupação com os trabalhadores”. Os valores mais altos da escala correspondem a uma perceção mais elevada de suporte organizacional. A escala apresentou um *Alpha de Cronbach* de .88.

**Características do Trabalho:** Para medir as características do trabalho (i.e., exigências e autonomia) utilizou-se a versão traduzida da escala de Características do Trabalho de Karessek (1979), já usada noutros estudos em Portugal nomeadamente em Castanheira & Chambel (2010) e Carvalho & Chambel (2014).

Esta escala inclui 11 itens, dos quais 7 medem as exigências no trabalho (eg. “O meu trabalho exige que eu trabalhe muito depressa”, “O meu trabalho exige que eu trabalhe duramente”) e 4 a autonomia (eg. “Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho”, “Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho”). Os itens apresentam-se

numa escala de likert de 5 pontos desde (1) “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (5). Os valores mais elevados na escala correspondem a uma percepção mais elevada de exigências e autonomia. No que concerne às exigências no trabalho a escala apresentou um *Alpha de Cronbach* de .78. Já no que concerne à autonomia face aos processos de trabalho a escala apresentou um *Alpha de Cronbach* de .79.

**Carga Horária:** A carga horaria foi medida através de uma pergunta fechada “qual é a sua carga horária?”, na qual eram possíveis as seguintes respostas: 1. *full-time* diurno (8h/dia entre as 7h inclusive e as 19h), 2. *full-time* noturno (8h/dia entre as 19h inclusive e as 07h), 3. *full-time* misto (inclui parte do dia e da noite), 4. *part-time* manhã (inicio até 12h), 5. *part-time* tarde (inicio após 12h inclusive e fim até 19h), 6. *part-time* noite (inicio após 19h inclusive e fim até 24h), 7. rotativo e 8. *part-time* misto (inicio após 14h inclusive e fim até 22h). Posteriormente a carga horária foi transformada numa escala dicotómica onde os pontos 1. *full-time* diurno (8h/dia entre as 7h inclusive e as 19h), 2. *full-time* noturno (8h/dia entre as 19h inclusive e as 07h), 3. *full-time* misto (inclui parte do dia e da noite) se fundiram num único ponto (1. *full-time*) e, os pontos 5. *part-time* tarde (inicio após 12h inclusive e fim até 19h), 6. *part-time* noite (inicio após 19h inclusive e fim até 24h), 8. *part-time* misto (inicio após 14h inclusive e fim até 22h), passaram a corresponder a 0. *part-time*.

**Variáveis de Controlo:** A idade e o género são normalmente associadas a variações nas respostas e, por isso, o efeito destas variáveis será controlado. A idade foi medida em anos e o género foi codificado como variável *dummy* (0 = “Homem” e 1 = “Mulher”). Para além da idade e do género, foram também controladas as variáveis habilitações literárias (1 = “até ao 12º ano”, 2= “licenciatura”, 3 = “superior a licenciatura”, e antiguidade através da questão “Há quanto tempo está na empresa?” (1 = “até 1 ano”, 2 = “de 1 a 5 anos”, 3 = “mais de 5 anos”).

## 4. Resultados

Os valores referentes à estatística e às correlações de ordem zero para todas as variáveis são indicados na Tabela 1. De acordo com esta, entre os trabalhadores de *call center* em *outsourcing* que compõem a amostra é possível verificar que a média da pontuação obtida na escala de Compromisso Afetivo foi de 3.79, na escala de Percepção de Suporte Organizacional a média foi de 3.99 e, nas escalas que compõe as características do trabalho (i.e., Exigências e Autonomia) a média foi de 3.60 e 3.49, respetivamente.

Tal como esperado na H1, a Percepção de Suporte Organizacional relaciona-se positivamente com o Compromisso Afetivo ( $r = .59, p = .00$ ), desta forma, uma maior Percepção de Suporte Organizacional está associado a um maior Compromisso Afetivo. Além disso, o Compromisso Afetivo bem como a Percepção de Suporte Organizacional relacionam-se positivamente com a autonomia nos processos de trabalho. No entanto, as exigências do trabalho não se relacionam com nenhuma variável. Por fim, a carga horária relaciona-se positivamente com a autonomia.

No que se refere às variáveis de controlo, a idade correlaciona-se positivamente com o sexo e a carga horária. O sexo correlaciona-se positivamente com a carga horária e a autonomia e as habilitações correlacionam-se positivamente com o Compromisso Afetivo. Já a antiguidade não se correlacionou significativamente com nenhuma variável.

**Tabela 1.** Estatística Descritiva e Correlações de Ordem Zero para todas as variáveis (N = 184)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	33.09	7.21								
2. Sexo	0.41	0.49	-.17*							
3. Habilitações	1.40	0.58	-.23**	-.08						
4. Antiguidade	1.94	0.66	-.02	.04	.01					
5. Carga Horária	0.77	0.42	.26**	-.19*	.11	.02				
6. Compromisso	3.79	1.26	-.05	.06	-.27**	.13	-.09			
7. POS	3.99	1.08	-.02	-.01	-.13	.00	.10	.59**		
8. Exigências	3.60	0.62	-.02	-.02	-.06	-.09	.07	-.06	-.10	
9. Autonomia	3.49	0.76	.04	-.15*	.00	.06	.22**	.21**	.23**	-.02

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

Posteriormente foram realizadas regressões múltiplas hierárquicas por forma a testar as moderações em análise. Uma variável moderadora é aquela que afeta a direção ou força da relação entre uma variável dependente e uma variável independente, isto é, uma terceira variável que afeta a relação entre as outras duas (Baron & Kenny, 1986). Desta forma, foi utilizada uma abordagem de Baron e Kenny (1986) que postula que existem três vias que vão de encontro à variável dependente: a variável independente, a variável moderadora e a interação entre ambas, sendo a interação significativa entre a variável independente e a variável moderadora que suporta a hipótese de moderação. Para a utilização da abordagem de Baron e Kenny (1986) é aconselhado que se centrem as variáveis dependentes e moderadas antes de criar o termo de interação, isto é, subtrair ao valor de cada variável o seu valor médio (Pascoal, 2014), neste sentido torna-se possível reduzir os efeitos de multicolineariedade que podem resultar das correlações forte entre duas ou mais variáveis (Field, 2005).

Assim, pretendia-se testar se a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo era moderada pelas características do trabalho (i.e., autonomia e exigências). Com isto, a H2 centrava-se exclusivamente em testar o efeito moderador da autonomia na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo. Neste sentido, no cálculo da regressão foram introduzidas, no primeiro modelo todas as variáveis de controlo, no segundo modelo, a variável independente e moderadora, devidamente centradas, e, no terceiro modelo a interação entre as variáveis anteriores. O mesmo processo foi repetido para a H3 que pretendia testar se as exigências têm um efeito moderador na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo. Ambas as hipóteses foram refutadas (H2:  $\beta = .01$ ,  $p = .86$ , H3:  $\beta = -.12$ ,  $p = .06$ ) uma vez que o termo de interação não apresenta relações significativas com a variável dependente (Tabela 2). Desta forma, podemos concluir que as características do trabalho (i.e., exigências e autonomia) não moderam a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo.

Por fim, os mesmos passos foram repetidos para a H4 que pretendia testar se a carga horária tem um efeito moderador na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo também foi refutada ( $\beta = .07$ ,  $p = .25$ ;  $\beta = -.07$ ,  $p = .25$ ) (Tabela 3) uma vez que o termo de interação também não apresenta relações significativas com a variável dependente, por isso, a Carga Horária (*full-time* ou *part-time*) não modera a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo.

**Tabela 2.** Análise do efeito de moderação da Autonomia e das Exigências na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo

Compromisso Afetivo			
	Autonomia		Exigências
	$\beta$		$\beta$
<u>Modelo 1</u>			
Habilitações	-.28**		
Antiguidade	.13		
Idade	.04		
Sexo	.04		
<u>Modelo 2</u>		<u>Modelo 2</u>	
Autonomia_centrada	.10	Exigências_centrada	.02
POS_centrado	.55**	POS_centrado	.57**
<u>Modelo 3</u>		<u>Modelo 3</u>	
POSxAutonomia	.01	POSxExigências	-.12

\*p<.05 \*\*p<.01

**Tabela 3.** Análise do efeito de moderação da Carga Horária (i.e., full-time e *part-time*) na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo

Compromisso Afetivo			
	Full-time		Part-time
	$\beta$		$\beta$
<u>Modelo 1</u>			
Habilitações	-.28**		
Antiguidade	.13		
Idade	.04		
Sexo	.04		
<u>Modelo 2</u>		<u>Modelo 2</u>	
POS_centrado	.59**	POS_centrado	.59**
Full-time_centrado	-.14*	Parttime_centrado	.15*
<u>Modelo 3</u>		<u>Modelo 3</u>	
POSxCargaHorária	.07	POSxCargaHorária	-.07

\*p<.05 \*\*p<.01

## 5. Discussão dos Resultados

Neste estudo procurou-se analisar a existência de uma relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo nos trabalhadores de *call center* em *outsourcing* e a possível moderação desta relação pelas características do trabalho (i.e., autonomia e exigências) e pela carga horária.

Através dos resultados do estudo podemos fazer três reflexões principais. A primeira, e tal como esperado na H1, a Percepção de Suporte Organizacional relaciona-se positivamente com o Compromisso Afetivo nos trabalhadores de *call center* em *outsourcing*. Neste sentido, à medida que estes trabalhadores percebem suporte por parte da empresa o seu Compromisso Afetivo perante a mesma vai aumentando. Estes resultados vão de encontro a estudos anteriores (Rhoades & Eisenberger, 2000), já que ambas as variáveis se relacionam através da teoria das trocas sociais (Eisenberger et al., 1986) e mostram uma preocupação por parte da empresa no sentido de contrariar a tendência abarcada por estes trabalhadores de receberem menos benefícios e, por isso, serem também menos propensos a perceberem suporte por parte da organização (Rhoades & Eisenberger, 2000) e consequentemente a retribuírem em menor grau com Compromisso Afetivo (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Apesar de muitas investigações anteriores evidenciarem os fenómenos negativos relacionados com trabalhadores contingentes, de acordo com Jiang & Wang (2018), estes trabalhadores também podem mostrar comportamentos muito positivos no local de trabalho quando percebem apoio por parte da organização. Desta forma, tal como acontece com trabalhadores com contratos de trabalho tradicionais, estes trabalhadores também podem desenvolver uma relação laboral positiva (Chambel & Sobral, 2011). Assim, torna-se do interesse da organização garantir que estes trabalhadores são bem tratados pois, desta forma obterão respostas muito positivas (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Em suma, percebemos através deste estudo que os trabalhadores com relações de trabalho mais contingentes, assim como os trabalhadores com contratos de trabalho mais regulares, também se envolvem com a organização, no sentido de se comprometerem afetivamente à empresa (Jiang & Wang, 2018). Assim, as organizações devem fornecer recursos e apoiar estes trabalhadores (Jing & Wang, 2018).

A segunda reflexão vai de encontro à H2 e centrou-se em perceber se as características do trabalho (i.e., autonomia e exigências) tinham um efeito moderador na relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo. Desta forma, esperava-se que, uma menor autonomia e uma maior exigência das tarefas resultasse numa relação mais fraca

entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo. Contrariamente ao esperado, as características do trabalho não moderam esta relação nos trabalhadores de *call center* em *outsourcing*. O trabalho em *call center* é, por si só, generalizado como um trabalho com um alto nível de exigência e pouca autonomia (Chambel & Castanheira, 2010, Kalleberg, 2000). Face a esta tendência, os colaboradores designados para esta função poderão trazer consigo ideias pré-concebidas das características deste trabalho como sendo muito exigente e pouco autónomo o que poderá explicar a refutação desta hipótese.

Por outro lado a voluntariedade na escolha do tipo de contrato de trabalho, isto é, da medida em que os trabalhadores aceitam e preferem o seu atual contrato de trabalho (Chambel & Castanheira, 2007), pode também ter tido efeito na rejeição desta hipótese. Neste sentido, alguns trabalhadores preferem este tipo de contrato contingente porque lhes confere uma maior flexibilidade e liberdade de forma a conseguirem conciliar o seu trabalho com a sua família e/ou estudos (Chambel & Castanheira, 2007). De acordo com os autores anteriores, a procura por flexibilidade, pode tornar os trabalhadores menos comprometidos com a organização e mais motivados a ver esta relação como uma troca económica, logo a sua voluntariedade é alta e consequentemente a sua satisfação também será. Porém, outros trabalhadores contingentes podem aceitar este tipo de contrato por não terem outra alternativa de emprego e, portanto, procuram construir uma carreira na organização, tornando-se mais propensos a procurar uma relação com a organização (Chambel & Castanheira, 2011). Neste sentido, estes colaboradores, face à sua procura por um contrato com contornos mais regulares, poderão querer manter uma relação mais positiva do que aquela que realmente sentem.

Em síntese, os trabalhadores que procuram este tipo de contrato devido à flexibilidade proporcionada pelo mesmo poderão não se interessar por características positivas do contexto laboral e não ter em conta a grande exigência e a pouca autonomia associada a este tipo de trabalho já que é um tipo de contrato que lhes pode oferecer a flexibilidade que procuram. Neste sentido, como referido anteriormente, sendo a sua voluntariedade alta consequentemente a sua satisfação também será. De acordo com Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o Compromisso Afetivo assim, estando estes trabalhadores satisfeitos com o trabalho em questão o seu Compromisso Afetivo perante a organização poderá também ser alto e, por isso, esta hipótese pode não ter sido corroborada. Por sua vez, aqueles trabalhadores que têm uma relação mais contingente de trabalho por não terem outra opção de escolha poderão estar a mostrar uma relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo mais positiva do que a realmente sentem por estarem à procura dum contrato de trabalho mais tradicional com a própria organização.

Por fim, a terceira reflexão remete-nos para a H3 que, concerne ao efeito moderador da carga horária onde se esperava que, pelo facto de os trabalhadores a *part-time* receberem menos benefícios (Gakovic & Tetrick, 2003) a relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo seria mais forte para os trabalhadores a *full-time* e mais fraca para os trabalhadores a *part-time*. Porém, a carga horária não modera esta relação nos trabalhadores de *call center* em *outsourcing*. Uma possível explicação para este fenómeno reside no facto de que, apesar dos trabalhadores a *part-time* tipicamente receberem menos benefícios adicionais, oportunidades de promoção e pouca ou nenhuma formação em comparação com os trabalhadores a *full-time* (Gakovic & Tetrick, 2003), os colaboradores da amostra em análise encontram-se ligados a uma empresa de *outsourcing*, que, por norma, será responsável pela sua gestão, pela sua formação, acompanhamento e avaliação do seu desempenho (Chambel & Castanheira, 2010). Neste sentido, o facto de estarem ligados a uma empresa de *outsourcing* também lhes providencia alguns mecanismos de suporte organizacional o que consequentemente poderá aumentar o seu Compromisso Afetivo.

Por outro lado, os *call centers* são serviços que na sua generalidade oferecem formação aos seus colaboradores, pois, ao dar atenção à sua força de trabalho através de formação podem evitar as chamadas perdidas e reduzir os longos tempos de chamadas em espera dos clientes (Kolfal & Oyen, 2017). De acordo com Mitlacher (2008), a formação pode ser crucial para a interpretação dos trabalhadores sobre a forma como a organização os trata. Quando trabalhadores com contratos mais contingentes percebem que a formação tem potencial de satisfazer uma necessidade importante para eles, tendem a avaliar o suporte organizacional como superior e retribuir com níveis mais altos de Compromisso Afetivo (Chambel & Sobral, 2011). Em suma, a refutação da hipótese de moderação da carga horária na relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo pode ser explicada através de contradições associadas à posição contratual da amostra em questão. Pois, o regime de *call center* em *outsourcing* associado à amostra em análise apesar de ser um regime de trabalho com relações fortemente contingentes, é por outro lado, uma relação de trabalho que lhe fornece instrumentos que podem aumentar a Perceção de Suporte Organizacional, nomeadamente ao nível da formação exigida pelas funções de *call center* que, consequentemente, poderá aumentar o Compromisso Afetivo destes trabalhadores (Chambel & Castanheira, 2010; Kofal & Oyen, 2017).

## 6. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Ao longo deste estudo foram identificados alguns aspetos que podem constituir limitações ao presente trabalho e que, desta forma, devem ser abordadas.

Primeiro, é utilizado um *design* correlacional, realizado num único momento temporal, que apenas permite perceber a relação que se estabelece entre variáveis, não permitindo estabelecer relações causais entre as variáveis em análise. Nesta lógica, futuramente, seria importante a realização de estudos longitudinais no sentido de perceber se existem relações causais entre as variáveis em análise.

Apesar de a investigação contar com uma amostra de 184 participantes a distribuição da mesma face à carga horária (i.e., *part-time/full-time*) não apresenta contornos simétricos, existindo 140 participantes (76,1%) que efetuam trabalho a *full-time* face a 41 participantes que efetuam trabalho a *part-time* (N=22,3). Sendo esta uma variável com grande impacto no presente estudo, esta assimetria de participantes pode ter influenciado os resultados da investigação. Neste sentido, futuramente, considera-se importante, a constituição de uma amostra mais homogénea neste contexto.

No que se refere às escalas de medida, são apresentados instrumentos de autorrelato. Por se tratar de temas sensíveis para organização, ainda que o anonimato esteja garantido, o desejo dos participantes agradarem, parecerem úteis ou de não serem vistos como algo que consideram uma resposta socialmente inaceitável, isto é, o fenómeno de desejabilidade social (Garland, 1991) pode ter influenciado os dados obtidos. Desta forma, de acordo com Garland (1991), o viés de desejabilidade social pode ser minimizado quando se elimina o ponto intermédio da escala. Dado que, as escalas de *Likert* deste estudo apresentam-se todas com 5 e 7 pontos, os participantes, para evitar responder a algumas questões poderão ter utilizado em demasia o ponto “nem concordo, nem discordo”. Neste sentido, futuramente o ponto intermédio poderia ser retirado das escalas presentes no estudo.

Por fim, os dados foram recolhidos incidem apenas a uma organização e são apenas recolhidos a nível nacional não permitindo a generalização das conclusões obtidas. Neste sentido, por forma a permitir a propagação dos dados obtidos, seria interessante, em estudos futuros, a abranger diferentes empresas, bem como difundir a investigação a outros países.

## **7. Implicações Práticas**

No presente estudo percebemos que mesmo colaboradores com relações de trabalho mais contingentes existe uma relação entre a Percepção de Suporte Organizacional e o Compromisso Afetivo e que esta relação não é moderada pelas características do trabalho nem pela carga horária.

Desta forma, a principal implicação prática deste estudo vai no sentido de afirmar que, muitas vezes apesar das condições de trabalho (i.e., trabalhadores contingentes, pouca autonomia, grande nível de exigências nos processos de trabalho e trabalho a part-time), o colaborador, contrariamente ao que se espera, pode responder à empresa de forma francamente positiva às necessidades da organização se esta, por sua vez, contrariar a tendência e providenciar aos seus trabalhadores os incentivos necessários à realização do seu trabalho.

Face a esta premissa, se as empresas adotarem uma cultura organizacional com intuito de desenvolver a Percepção de Suporte Organizacional positiva os trabalhadores vão concomitantemente retribuir em maior grau com Compromisso Afetivo com resultados positivos para a empresa.

## 8. Bibliografia

- Adomaitienė, R., & Slatkevičienė, G. (2008). Employee satisfaction and service quality in contact centers. *Economics and Management*, 13, 770-775.
- Araújo, T., Graça, C., & Araújo, E. (2003). Occupational stress and health: contributions of the Demand-Control Model. *Ciências & Saúde Coletiva*, 8(4), 901-1003.
- Associação Portuguesa de Contact Centers (2017). Estudo de Caracterização e Benchmarking: Atividade de Contact Centers. Disponível em: [http://www.conferenciaapcc.org/2017/pdf/APCC\\_EstudoBenchmatking\\_2017\\_EN.pdf](http://www.conferenciaapcc.org/2017/pdf/APCC_EstudoBenchmatking_2017_EN.pdf)
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*, 15(8), 28-31.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartkiw, T. (2015). Regulatory Differentials and Triangular Employment Growth in the U.S. and Canada. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 19(1), 1-43.
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 2(1), 95-122.
- Blumberg, D. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 8(1), 5-18.
- Bosh, G. (2004). Towards a new standard employment relationship in western Europe. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), 617-636.
- Castanheira, F., & Chambel, M. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.

- Chambel, M., & Castanheira, F. (2010). *Trabalhar num call center: dos mitos à realidade (1ª ed.)*. Lisboa: Rh editor.
- Chambel, M., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(8), 943-959.
- Chambel, M., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, *27*(5), 297-310.
- Chambel, M., & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers: A social exchange perspective. *Career Development International*, *16*(2), 161-177.
- Chambel, M., Sobral, F., Espada., M., & Cural, L. (2015). Training, exhaustion and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *12*(1), 15-30.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). Comparison of part-time workers and full-time workers: commitment and citizenship behaviours in Korean Sport Organizations. *Journal of sport management*, *17*, 394-416.
- Carvalho, V., & Chambel, M. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, *119*(1), 373-387.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *11*(1), 1-18.
- Coyle-Shapiro, J., Morrow, P., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, *45*(4), 561-583.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900.

- De Cuyper, N., Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands – Resource model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dimension Data (2016). Global Contact Centre benchmarking report: digital needs human touch. Disponível em: <https://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable%20Documents/2016%20Global%20Contact%20Centre%20Benchmarking%20Report%20Summary.pdf>
- Dolgui, A., & Proth, J. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Duhamel, F., & Quélin, B. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-7.
- Espino-Rodríguez, T., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 44-70.
- Ernest & Young (2013). Outsourcing in Europe. An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing\\_in\\_Europe\\_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)
- Erol, S., Gur., K., Ergun, S., & Yalcin, I. (2014). Burnout level of a bank's call centre employee and affecting factors. *Journal of Marmara University Institute of Sciences*, 4(4), 216-225.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS. (2ª. ed)* Porto Alegre: Artmed.

- Fontinha, R., Chambel, M. j., & Cuyper, N. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, 41(6), 832-848.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 649-666.
- Gans, N., & Zhou, Y. (2007). Call-Routing Schemes for Call-Center Outsourcing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(1), 33-50.
- Garland, R. (1991). The midpoint on a rating scale: Is it desirable? *Marketing Bulletin*, 2, 66–70.
- Gielen, A. (2009). Working hours flexibility and older workers' labor supply. *Oxford Economic Papers*, 61(2), 240-274.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Huang, Y., Lee, J., McFadden, A., Murphy, L., Robertson, M., Cheung, J. & Zohar (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257.
- Jacobsen, D. I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality. An International Journal*, 10(3), 187-201.
- Jiang, J., & Wang, R. (2018). Want engaged temporary agency workers? Think Beyond the money. *Social Behavior Personality*, 46(6), 1029-1042.
- Kalleberg, A. (2000). Nonstandard Employment Relationships: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Karesek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

- Koçaga, Y. L., Armony, M., & Ward, A. R. (2015). Staffing Call Centers with Uncertain Arrival Rates and Co-sourcing. *Production and Operations Management*, 24(7), 1101-1117.
- Kolfal, S., & Oyen, M. (2007). Call-Center Labor Cross-Training: It's a Small World After All. *Management Science*, 53(7), 1102-1112.
- Lapalme, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviours: A Multiple Agency Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.
- Letica, M. (2016). The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing. *Management*, 21(2), 77-97.
- Lizote, S., Verdinelli, M., & Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947-967.
- McCarthy, I., & Anagnostou, A. (2003). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of production economics*, 88(1) 61-71.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P. & Herscovitvh, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326
- Mitlacher, L. (2008). Job quality and temporary work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 446-460.

- Oh, H., Park, H., & Boo, S. (2017). Mental health status and its predictors among call center employees: A cross-sectional study. *Nursing and Health Sciences, 19*(2), 228-236.
- Paiva, K., Dutra, M., & Luz, T. (2014). Comprometimento Organizacional de Trabalhadores de Call Center. *Rev. Adm, 50*(3), 310-324.
- Parks, J., Kidder, D., & Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 19*(1), 697-730.
- Pascoal, C. (2014). Insegurança e Bem-Estar no Trabalho nos Trabalhadores Temporários de Agência: O papel moderador na motivação. (Unpublished master's thesis). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Patel, C., Budhwarb, P., Witzemann, A., & Katoud, A. (2017). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of Business Research*.
- Pizarro, S. (2010). O Contrato de Outsourcing (1ª ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- Polivka, A., & Nardone, T. (1989). On the definition of "contingent work". *Monthly Labor Review, 112*(10), 9-16.
- Portugal Outsourcing (2014). Outsourcing na Administração Pública, Uma Alavanca de Racionalização de Custos e Impulso do Emprego. Disponível em: [https://www.espap.pt/Documents/espap\\_lab/Aud1-14h00\\_4\\_Jose\\_Carlos\\_Goncalves.pdf](https://www.espap.pt/Documents/espap_lab/Aud1-14h00_4_Jose_Carlos_Goncalves.pdf)
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. *Encontro anual da associação dos programas de pós-graduação em administração*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-569.pdf>
- Reynoso, L. F. (2016). A study on call/contact centers' inbound and outbound management process. *South Asian Journal of Management Sciences, 10*(2), 1-10.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sá, A., & Sá, P. (2014). As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 658-676.
- Statistic Portal (2017). Global market size of outsourced services from 2000 to 2016 (in billion U.S. dollars). Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
- Stollez, R., & Helber, S. (2004). Performance analysis of an inbound call center with skills-based routing. *OR Spectrum*, 26(3), 331-352.
- Theron, J. (2005). Labour Brokers and the Triangular Employment Relationship. *Industrial Law Journal*, 26(4), 618-649.
- Vaz, I. (2000). As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho: IV Congresso Português de Sociologia, sobre Sociedade Portuguesa: Passados Recentes, Futuros Próximos
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A social exchange perspective. *The academy of management journal*, 40(1), 82-111.
- Zhang, L., Bu, Q., & Wee, H. (2016). Effect of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: Moderating Role of Job Stressors. *International Journal of Stress Management*, 23(4), 400-417.
- Zhao, L., & Zhao, J. (2017). A Framework of Research and Practice: Relationship between Work Engagement, Affective Commitment, and Turnover Intentions. *Open Journal of Social Sciences*, 5(10), 225-233.