

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree
in Leadership - Executive from the Nova School of Business and Economics.

WORK ENGAGEMENT, CULTURA ORGANIZACIONAL E O
DESAFIO DA ROTATIVIDADE EM AMBIENTE DE CONTACT CENTER

Marco Costa Passinhas

Projeto de trabalho realizado sob a orientação de: Prof.^a Filipa Rocha Rodrigues

17 dezembro 2023

RESUMO

A alta rotatividade dos colaboradores é um desafio colocado às empresas no século vinte e um, ameaçando o seu sucesso. Este flagelo evidencia-se em praticamente todos os setores de atividade, sendo que os contact centers são dos mais ampla e intensamente afetados. Considerando que este fenómeno decorre da interação entre variáveis como o work engagement e a cultura organizacional percebida, o presente trabalho objetiva explorar a relação entre estas variáveis num contact center. Uma amostra de 139 participantes demonstra que a cultura organizacional está positiva e significativamente relacionada com o engagement e que esta relação é mediada pela perceção de recursos do trabalho.

Palavras-chave: work engagement; cultura organizacional; rotatividade; call centres; contact centres.

1. Introdução	4
2. Revisão da Literatura	6
2.1 Work Engagement	6
2.2 Cultura Organizacional	8
3. Método	10
3.1 Procedimentos	10
3.2 Medidas	11
3.3 Participantes e Caracterização da Empresa.....	12
3.4 Análise Descritiva	12
4. Resultados.....	13
4.1 Validação das hipóteses.....	14
5. Discussão	16
Referências	21
Anexos.....	24

1. Introdução

O fenómeno da rotatividade nas empresas tem vindo a crescer significativamente nos últimos anos, fruto de mudanças estruturais no mercado de trabalho, novas prioridades introduzidas pelas gerações mais jovens como a flexibilidade e a automatização de tarefas (Veloso et al., 2012). Em Portugal, o sector dos contact centers viu aumentar a sua rotatividade em quase 50% no ano de 2022. Segundo o estudo recente da Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC 2023), este sector emprega 104 mil pessoas e apresentou um crescimento de 15,4% entre 2021 e 2022. Em Portugal, a rotatividade nos call centers é um problema antigo justificada pelos baixos salários, condições laborais precárias e escassez de progressão na carreira, ainda assim, é reconhecido que as organizações têm realizado um investimento neste sentido, o que tem resultado numa menor saída dos mesmos. Por exemplo, um estudo de 2016 com 713 colaboradores de call center em Portugal revela uma média de engagement de 4.09 (numa escala de 1 a 7; Mestre 2016).

A elevada rotatividade nos contact centers está associada às características da atividade e das culturas organizacionais estabelecidas, tais como: carga de trabalho exagerada, necessidade de fazer horas extra, existência de trabalho por turnos, baixa remuneração e reconhecimento, curtos horizontes de progressão, lideranças autoritárias, orientação para resultados ambiciosos, interação com clientes descontentes, más condições de iluminação, entre outros (Chaudhary, 2023). Um indivíduo pode abandonar a organização por vários motivos. É necessário perceber se os colaboradores saem da organização por estarem insatisfeitos com as condições de trabalho ou se saem da organização por estarem estagnados na sua carreira ou mesmo se saem à procura de salários mais altos (Mamun & Hasan, 2017).

A alta rotatividade pode ter um impacto negativo na qualidade do serviço prestado aos clientes, além de gerar custos adicionais para a empresa. Para combater estes problemas muitas empresas de contact center estão a implementar novas políticas com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e assim reter os seus talentos. Tendo como prioridade a experiência do cliente, tem sido realizado um investimento em tecnologia que serve para automatizar as chamadas tarefas repetitivas, em formação contínua e suporte emocional aos seus colaboradores (Cleveland 1997).

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na forma como as organizações operam e evoluem ao longo do tempo (Schein 1985). Uma cultura organizacional mais “atenta” aos colaboradores irá promover recursos do trabalho que irão, por sua vez, resultar em engagement e menor rotatividade. Uma organização que investe mais nos seus colaboradores, por exemplo através de formação, faz com que seus colaboradores tenham menos probabilidade de sair da organização (Mobley 1982). Neste sentido, o presente trabalho tem como principal objetivo explorar as causas da alta rotatividade nos call centers e propor estratégias para reduzi-la, a fim de melhorar o desempenho e a rentabilidade da empresa, bem como a satisfação dos funcionários e dos clientes. Um objetivo adicional é perceber o tipo de cultura organizacional que caracteriza o contact center em estudo e que recursos estão mais correlacionados com o engagement dos seus colaboradores.

A organização deste trabalho segue o seguinte esquema. O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura referente às variáveis abordadas no estudo. O segundo capítulo descreve o método e explica detalhadamente os procedimentos utilizados para conduzir a investigação, as hipóteses formuladas e a metodologia utilizada, incluindo a descrição das variáveis, análise dos dados e a apresentação dos resultados. O quarto capítulo é dedicado à discussão crítica dos resultados e à análise das limitações do estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Work Engagement

Engagement no trabalho é um conceito que descreve o estado em que os colaboradores estão plenamente imersos nas suas atividades laborais, demonstrando vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência, onde os colaboradores demonstram entusiasmo e persistência no cumprimento de suas tarefas. A dedicação implica um forte compromisso e envolvimento emocional com o trabalho, resultando em um sentido de orgulho e satisfação na execução das suas funções. A absorção ocorre quando os colaboradores estão completamente concentrados nas suas atividades, perdendo a noção do tempo e das preocupações pessoais (Schaufeli et al., 2002).

O engagement no trabalho está relacionado a uma série de indicadores como por exemplo, a inovação e a criatividade. Colaboradores com maior engagement tendem a apresentar um desempenho superior no trabalho, atingindo objetivos com maior eficácia (Schaufeli & Bakker, 2004). Eles também relatam um maior bem-estar psicológico, experimentando níveis elevados de satisfação com o trabalho e uma sensação geral de felicidade. Além disso, o engagement está associado a um menor absentismo (Bakker & Demerouti, 2017).

O engagement pode ser explicado através do modelo Job Demands-Resources (JD-R). O modelo Job Demands-Resources (JD-R) é uma estrutura teórica que se concentra na interação entre as exigências (*demands*) e os recursos (*resources*) no ambiente de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). As exigências, representam os elementos do ambiente de trabalho que requerem esforço, energia e atenção dos

colaboradores. São exemplos de exigências: cargas de trabalho excessivas, objetivos muito ambiciosos, ambientes estressantes e conflitos interpessoais (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Já os recursos, são elementos do ambiente de trabalho que fornecem suporte, ajudam os colaboradores a lidar com as exigências e promovem um ambiente de trabalho saudável. Recursos podem incluir: apoio social dos colegas e supervisores, oportunidades de desenvolvimento profissional, autonomia na tomada de decisões e feedback construtivo (Bakker & Demerouti, 2017). Por exemplo, um supervisor que fornece apoio é um recurso que pode ajudar a melhorar os níveis de confiança do colaborador. Já os colaboradores que estão satisfeitos com sua remuneração tendem a ter um maior engagement no trabalho (Cohen e Golan 2015), por via do reconhecimento. Outros exemplos são benefícios (Chen e Huang 2009), relação equilibrada entre carga de trabalho e remuneração (Bakker et al. 2014), perspectivas de carreira e o desenvolvimento pessoal (Pink 2009), e um ambiente de trabalho que promova o bem-estar (Friedman 2014).

Esta relação entre exigências e recursos no ambiente de trabalho é essencial para compreender como eles afetam o engagement e o burnout dos colaboradores. Quando as exigências são altas e os recursos são baixos (quando prolongado no tempo), existe o risco de burnout, uma vez que os colaboradores podem se sentir sobrecarregados e com pouca capacidade de enfrentar as pressões do trabalho. Por outro lado, quando as exigências são equilibradas com recursos adequados, poderá resultar em maior engagement, pois os colaboradores sentem-se apoiados e capazes de lidar com os desafios do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

A cultura organizacional é um o determinante relevante do work engagement, uma vez que estrutura o padrão de funcionamento da organização, quer a nível de trabalho quer de gestão de pessoas, predizendo o envolvimento dos colaboradores, a sua satisfação

com o trabalho, entre outras dimensões que traduzem a realidade da medida em que a empresa corresponde às necessidades dos trabalhadores (Sadaf et al., 2019).

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser descrita como um conjunto de pressupostos fundamentais que são partilhados por membros de uma organização. Esses pressupostos surgem à medida que o grupo resolve desafios de adaptação externa e integração interna. Eles mostram-se eficazes o suficiente para serem considerados válidos e, como resultado, são transmitidos a novos membros da organização como a maneira apropriada de entender, raciocinar e responder a esses desafios (Schein 1985).

A cultura organizacional e o ambiente laboral integram as referidas características determinantes para o work engagement na medida em que traduzem o sistema comum de valores, atitudes e abordagens de trabalho dentro de uma organização, que a distinguem das demais. A cultura organizacional estrutura o padrão de funcionamento da organização, quer a nível de trabalho quer de gestão de pessoas, predizendo o envolvimento dos colaboradores, a sua satisfação com o trabalho, entre outras dimensões (Sadaf et al., 2019).

O "Diagnóstico de Cultura Organizacional" desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) é uma abordagem amplamente reconhecida para avaliar e compreender a cultura dentro de organizações. Esse método oferece uma estrutura para identificar e classificar a cultura predominante em uma organização, ajudando a determinar como os valores, crenças e normas compartilhados pelos membros da organização impactam seu funcionamento e desempenho. O diagnóstico permite identificar quatro tipos principais de cultura organizacional: Clã, Mercado, Hierarquia e Adhocracia.

Na cultura de Clã a ênfase está na coesão e na colaboração. As organizações com uma cultura de clã são frequentemente descritas como familiares. Os valores fundamentais incluem o desenvolvimento de relacionamentos sólidos, cuidado com os colaboradores e um ambiente de trabalho amigável. A liderança é frequentemente vista como mentor(a) e os colaboradores sentem-se parte de uma comunidade unida.

A Cultura de Mercado é caracterizada pela competitividade e pela realização de objetivos. Organizações com uma cultura de mercado são frequentemente orientadas para resultados e focadas em atingir objetivos financeiros e de desempenho. Valores-chave incluem competitividade, foco no cliente e conquista. A liderança é vista como orientada para resultados e os colaboradores são incentivados a serem empreendedores.

Numa Cultura de Hierarquia a ênfase está na estrutura organizacional e na estabilidade. As organizações com uma cultura de hierarquia são caracterizadas por processos e procedimentos bem definidos. Valores fundamentais incluem ordem, previsibilidade e controle. A liderança é vista como controladora e eficiente na gestão dos recursos. Os colaboradores sentem-se seguros em ambientes com regras claras.

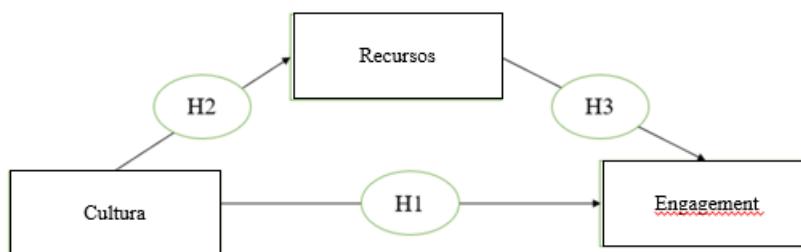
A Cultura de Adhocracia é caracterizada pela inovação e pela flexibilidade. As organizações com uma cultura de adhocracia encorajam a criatividade e a inovação. Valores-chave incluem inovação, adaptabilidade e empreendedorismo. A liderança é vista como orientada para o risco e a busca de oportunidades. Os colaboradores são encorajados a pensar fora da caixa e a abraçar a mudança.

Tendo em conta os argumentos acima apresentados e descritos anteriormente, são formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A cultura organizacional tem um efeito positivo e significativo no engagement dos colaboradores;

H2: A cultura organizacional está relacionada de forma positiva e significativa com a percepção de recursos no trabalho;

H3: A relação entre a cultura organizacional e o engagement é mediada pela percepção dos recursos do trabalho.



3. Método

3.1 Procedimentos

A recolha de dados foi conduzida por meio da aplicação de um questionário online de formato fechado, usando a plataforma JotForm. Após a validação do questionário (apresentado em anexo), realizada por meio de um teste com uma amostra de 10 participantes, os questionários foram distribuídos aos colaboradores da empresa em estudo através dos seus e-mails. O questionário ficou disponível para participação por um período de 45 dias.

Para garantir a participação voluntária, inclui-se no início do questionário um processo de obtenção de consentimento informado. Isso permitiu que os participantes

recebessem esclarecimentos sobre os objetivos do estudo, bem como garantias de anonimato e confidencialidade das respostas fornecidas. Além disso, explicou-se o destino dos dados, que seriam usados exclusivamente para fins acadêmicos e para a produção de conhecimento relacionado ao presente estudo. A análise estatística dos dados recolhidos foi realizada utilizando o software IBM SPSS Statistics.

3.2 Medidas

Dados sociodemográficos Caracterização sociodemográfica dos participantes onde foram colocadas questões sobre: o gênero, a idade, o estado civil, a nacionalidade, o nível de escolaridade, a experiência profissional, a antiguidade na organização, a antiguidade na função.

Work engagement É utilizada a escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002) com 9 itens, que avaliam 3 dimensões: Vigor (itens 1,2,3); dedicação (itens 4,5,6) e absorção (itens 7,8,9) à qual obteve um alfa de Cronbach de .93.

Cultura organizacional É utilizada a escala de *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Cameron e Quinn 1999) com 12 itens que avaliam 4 dimensões: Clã (itens 10,11,12); Mercado (itens 13,14,15); Hierarquia (itens 16,17,18) e Adhocracia (itens 19,20,21), obtendo-se um alfa de Cronbach de .97.

Percepção de recursos de trabalho Questionário com questões relacionadas com aspetos relevantes à percepção dos recursos apontados na literatura como impactantes no work engagement, obtendo-se um alfa de Cronbach de .92.

Todas as medidas foram respondidas através de uma escala de Likert de 1 a 5, em que 1 significa que discordo totalmente da afirmação e 5 significa que concordo totalmente com a afirmação.

3.3 Participantes e Caracterização da Empresa

Este estudo de investigação envolve a participação voluntária de 139 participantes. Para efeitos de inclusão no estudo, o target abrangia qualquer colaborador ativo da empresa.

O estudo foi realizado junto dos trabalhadores de uma empresa multinacional que opera em Portugal desde 2010, sendo esta parte integrante de um grupo internacional que proporciona serviços de atendimento ao cliente bem como de suporte administrativo e subcontratação de recursos a organizações do setor das telecomunicações, bancos, seguros, saúde e serviços públicos. No nosso país esta conta com 600 colaboradores, 340 dos quais alocados a funções de call center. Este universo constituiu a nossa população, sendo a amostra composta pelos 139 participantes que voluntariamente se envolveram na recolha de dados realizada. Esta empresa apresentou uma taxa de rotatividade no ano de 2022 de 22% sendo que aumentou 13% em relação a 2021.

3.4 Análise Descritiva

Tabela 1 – Dados Sociodemográficos

		N	%
Género	Feminino	82	59
	Masculino	54	38,8
	Prefiro não dizer	3	2,2
Idade	18 a 25 anos	24	17,3
	26 a 35 anos	60	43,2
	36 a 45 anos	34	24,5
	Mais de 46 anos	21	15,1
Estado Civil	Casado	45	32,4
	Divorciado	9	6,5
	Solteiro	79	56,8
	União de Facto	6	4,3
Nacionalidade	Portuguesa	99	71,2

	Outra	40	28,8
Habilitações	Básico	1	0,7
	Secundário	78	56,1
	Superior	60	43,2
	Total	139	100

No que diz respeito ao estado civil, 56,8% são solteiros, 32,4% são casados, 6,5% são divorciados e 4,3% vivem em união de facto. Relativamente à nacionalidade, 71,2% são de nacionalidade portuguesa e 28,8% são de outra nacionalidade. Em termos de habilitações, 56,1% têm ensino secundário, 43,2% têm ensino superior e 0,7% tem ensino básico. Relativamente à experiência profissional, 62,6% têm mais de 8 anos, 17,3% têm 1 a 4 anos, 16,5% têm 5 a 8 anos e 3,6% têm menos de 1 ano. Quanto à antiguidade na organização, 25,9% têm menos de 6 meses, 15,1% têm entre 6 meses a 1 ano, 18,0% têm entre 1 a 2 anos, 22,3% têm entre 2 a 4 anos e 18,7% têm mais de 4 anos. E; em termos de antiguidade na função atual: 29,5% têm menos de 6 meses, 24,5% têm mais de 4 anos, 21,6% têm entre 1 a 2 anos, 12,9% têm entre 2 a 4 anos e 11,5% têm entre 6 meses a 1 ano.

4. Resultados

Tabela 2 Médias, desvio-padrão e correlações

	M	DP	ENG_INDEX	CULT_INDEX	CULT_CLA	CULT_MERC	CULT_HIE	CULT_ADH
ENG_INDEX	3,57	.98	1					
CULT_INDEX	3,3	1,07	.64**	1				
CULT_CLA	3,02	1,17	.64**	.92**	1			
CULT_MERC	3,27	1,19	.58**	.94**	.82**	1		
CULT_HIE	3,56	1,09	.57**	.93**	.81**	.85**	1	
CULT_ADH	3,37	1,14	.58**	.94**	.81**	.87**	.83**	1
REC_INDEX	3,56	.97	.74**	.83**	.81**	.73**	.81**	.75**

O resultado no engagement global é de 3.57 numa escala de 1 a 5, sendo o item “8. Tenho orgulho no trabalho que faço” aquele apresenta uma valorização mais positiva ($M=4.03$; $DP= 1.18$) e os itens “5. O meu trabalho inspira-me” e “9. Esqueço-me de tudo

o resto quando estou a trabalhar” os que apresentaram valorização menos positiva ($M=3.37$; $DP=1.28$ e $M=3.37$; $DP=1.27$ respetivamente; Anexo 1).

Os resultados do Questionário de Diagnóstico de Cultura Organizacional situaram-se ligeiramente acima do ponto intermédio da mesma (3), sendo os resultados da média para cultura Clã de 3.02 ($M=3.02$; $DP=1.17$), Mercado de 3.27 ($M=3.27$; $DP=1.19$), Hierarquia de 3.56 ($M=3.56$; $DP=1.09$) e Adhocracia de 3.37 ($M=3.37$; $DP=1.14$). A média global é de 3.3, sendo o item “7. A empresa tem estrutura organizacional formal e hierárquica” aquele com, em média, uma valorização mais alta ($M=3.66$; $DP=1.32$) e o item “1. A empresa valoriza a opinião dos colaboradores nas decisões importantes” o que apresentou valorização menos positiva ($M=2.94$; $DP=1.29$; Anexo 2).

Os resultados da perceção de recursos do trabalho apresentam uma média global de 3.56 sendo o item “5. Sinto-me apoiado e respeitado pelos meus colegas” aquele com, em média, uma valorização mais alta ($M=4.17$; $DP=1.02$) e o item “3. Sou pago de forma justa pelo trabalho que faço” o que apresentou valorização menos positiva ($M=2.55$; $DP=1.35$; Anexo 3).

Em relação à matriz de correlação, a análise permitiu identificar associações positivas e significativas entre as variáveis de work engagement e de cultura organizacional global ($r = .64$, $p < .01$) e com as dimensões de cultura Clã ($r = .64$, $p < .01$), Mercado ($r = .58$, $p < .01$), Hierarquia ($r = .57$, $p < .01$) e Adhocracia ($r = .58$, $p < .01$). A perceção de recursos apresenta uma correlação positiva e significativa com o engagement ($r = .74$, $p < .01$) e com a cultura organizacional ($r = .83$, $p < .01$).

4.1 Validação das hipóteses

Em relação à hipótese 1 - H1: *A cultura organizacional tem um efeito positivo e significativo no engagement dos colaboradores* - é verificada $R^2=.40$, ($r = .63$; $p < .001$). O mesmo verifica-se para cada uma das subdimensões: H1a Clã ($r = .64$; $p < .001$); H1b Hierarquia ($r = .57$; $p < .001$); H1c Mercado ($r = .58$; $p < .001$); H1d Adhocracia ($r = .58$; $p < .001$).

Em relação à hipótese 2 - H2: *A cultura organizacional está relacionada de forma positiva e significativa com a percepção de recursos no trabalho* - é verificada ($r = .83$; $p < .001$). O mesmo verifica-se para cada uma das subdimensões: H2a Clã ($r = .81$; $p < .001$); H2b hierarquia ($r = .80$; $p < .001$); H3c Mercado ($r = .73$; $p < .001$); H4d Adhocracia ($r = .75$; $p < .001$).

Em relação à hipótese 3 - H3: *Relação entre cultura organizacional e engagement é mediada pela percepção dos recursos do trabalho* - é verificada ($r = .75$; $p < .001$).

É realizado o controlo das variáveis idade e antiguidade em relação à variável dependente engagement, uma vez que estas variáveis apresentam correlações a variável dependente. Os resultados estatísticos da regressão apontam para um $R^2 = .80$ ($p < .005$) com as variáveis idade e antiguidade e $R^2=.44$ ($p < .001$) ao adicionar à variável cultural organizacional (tabelas apresentadas em anexo).

Adicionalmente, foram realizadas Oneway Anova para identificar possíveis variações entre grupos. Foram identificadas diferenças significativas para a idade em relação ao engagement. É verificado que quanto maior é a idade maior é o engagement: (18 a 25 anos, $M=3,38$; mais de 46 anos, $M=4,08$;) Anexo 4). O mesmo acontece em relação a antiguidade e cultura organizacional. É verificado que quanto maior é a antiguidade, maior é a percepção de cultura organizacional: (>4 anos, $M=2,73$; <6 meses, $M=3,84$; Anexo 5).

Tabela 3 – Resultados Oneway Anova para as variáveis Idade e Antiguidade

CULT_CLA			CULT_HIE			CULT_ADH			CULT_MERC			CULT_INDEX			
		1			média			média			média			média	
idade	36 a 45 anos	2,8137	idade	36 a 45 anos	3,3431	idade	36 a 45 anos	2,9510	idade	36 a 45 anos	2,9804	idade	36 a 45 anos	34	3,0221
	18 a 25 anos	2,9444		26 a 35 anos	3,5722		26 a 35 anos	3,4556		18 a 25 anos	3,3194		26 a 35 anos	60	3,3514
	26 a 35 anos	3,0333		18 a 25 anos	3,5972		18 a 25 anos	3,5556		26 a 35 anos	3,3444		18 a 25 anos	24	3,3542
	Mais de 46 anos	3,3968		Mais de 46 anos	3,8254		Mais de 46 anos	3,6032		Mais de 46 anos	3,4921		Mais de 46 anos	21	3,5794

CULT_CLA			CULT_HIE			CULT_ADH			CULT_MERC			CULT_INDEX			
		1			média			média			média			média	
antiguidade	>4 anos	2,5128	antiguidade	>4 anos	3,0000	antiguidade	>4 anos	2,7949	antiguidade	>4 anos	2,6282	antiguidade	>4 anos	26	2,7340
	>1 a 2 anos	2,8667		>1 a 2 anos	3,3067		>1 a 2 anos	3,2400		>2 a 4 anos	3,1290		>1 a 2 anos	25	3,1633
	>6 meses a 1 ano	2,9524		>2 a 4 anos	3,4839		>2 a 4 anos	3,2688		>1 a 2 anos	3,2400		>2 a 4 anos	31	3,2231
	>2 a 4 anos	3,0108		>6 meses a 1 ano	3,6190		>6 meses a 1 ano	3,4603		>6 meses a 1 ano	3,5079		>6 meses a 1 ano	21	3,3849
	<6 meses	3,537		<6 meses	4,1667		<6 meses	3,9167		<6 meses	3,75		<6 meses	36	3,8426

5. Discussão

O principal objetivo do estudo realizado foi o de identificar o tipo de cultura organizacional percebida num contact center e a sua relação com os recursos de trabalho e o engagement. A cultura Hierárquica foi identificada como a mais prevalente, ainda que todos os outros tipos de cultura também estejam presentes.

Os resultados de work engagement refletem uma perceção positiva dos participantes sobre a empresa em análise. Ao contrário do esperado, este contact center apresenta um nível de engagement positivo, sendo o item “tenho orgulho no trabalho que faço” o que apresenta melhor avaliação. Estes resultados não convergem com a literatura. Por exemplo, outros estudos em Portugal revelam um nível de engagement mais baixo (Mestre 2016). Apesar de dissonante não é de facto inédito. Também Reissová e Papay (2021) encontraram dados semelhantes, que podem estar associados às características da amostra. Considerando a representatividade dos participantes com mais de 8 anos de experiência profissional, é razoável discutir se os níveis de work engagement encontrados poderão ser resultado de um processo de criação de resiliência dos mesmos face às

dimensões efetivamente exigentes do setor de call centers. Por outro lado, considerando o quanto a literatura se tem debruçado ao tema, e também as mudanças de paradigma existentes a nível nacional relativamente ao bem-estar no trabalho e à necessidade de retenção de colaboradores, estes dados podem refletir uma tendência de melhoria de condições de trabalho e cultura organizacional geral ou específica em contexto nacional. Este resultado positivo pode estar influenciado pela amostra ser a de uma cultura organizacional de uma multinacional. Esta é uma questão que futuros estudos deverão esclarecer, clarificando idealmente as práticas de gestão de pessoas utilizadas em diferentes empresas e quais as mais efetivas.

Em relação às hipóteses testadas, todas foram corroboradas. Logo, a cultura organizacional afeta positivamente o engagement dos colaboradores, validação esta verificada também para as subdimensões das diferentes culturas. Adicionalmente, verifica-se que a cultura organizacional está relacionada positivamente com a perceção de recursos no trabalho, mais uma vez verificada também nas subdimensões da cultura. Por fim, a relação entre cultura organizacional e engagement é mediada pela perceção dos recursos do trabalho.

Os resultados relativos ao diagnóstico de cultura organizacional evidenciam que os participantes consideram que a empresa tem estrutura organizacional formal e hierárquica, ainda que todas as outras tenham sido reconhecidas. Estes resultados permitem constatar que o call center se rege por um elevado nível de controlo ao nível hierárquico, dos procedimentos e das tarefas, orientando-se internamente para a implementação e sucesso dos seus processos padronizados (Cameron et al., 2022). Esta conclusão converge com a literatura relativamente à natureza processual e sistemática dos call centers, seu funcionamento e operação. Estes aspetos tendem a estar muito associados

à insatisfação dos colaboradores com o trabalho, uma vez que denotam incoerências na forma de gestão, comunicação e operação da empresa.

Adicionalmente, os resultados demonstram que esta organização em estudo: incentiva a diversidade e a inclusão em sua força de trabalho, dá importância à disciplina e ao controle do comportamento dos colaboradores, enfatiza a importância da conquista de resultados e metas estabelecidas, valoriza a eficiência e a previsibilidade em suas operações, é conhecida pela sua capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, incentiva a inovação e a criatividade em suas operações, tem uma abordagem competitiva em relação a seus concorrentes e encoraja a criatividade e a experimentação em suas operações e valoriza a coesão e o senso de comunidade entre seus colaboradores. Por outro lado, abaixo do ponto médio da escala ressaltam-se negativamente: as percepções de que os valores da empresa estão alinhados com a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores e a não valorização da opinião dos colaboradores nas decisões importantes. Emerge assim, desde já uma implicação prática do presente trabalho, que sinaliza as estratégias de alinhamento entre diferentes níveis de decisão da organização como um aspecto basilar para uma cultura organizacional coesa e satisfatória para os colaboradores.

Os resultados relativos à percepção de reconhecimento dos participantes traçam uma realidade otimista no que concerne ao apoio e respeito nas relações entre pares, ao apoio e respeito percebido da chefia direta e à positividade do ambiente de trabalho, à disponibilização de formação adequada, à organização da sua área funcional, à adequação das condições de trabalho, à disponibilidade de tempo para se dedicarem à sua vida pessoal, ao tempo para recuperar do trabalho e às oportunidades de carreira existentes. Por outro lado, a perspectiva sobre a adequação da remuneração é negativa, algo que se

coaduna com o esperado no presente trabalho com base no paradigma salarial português e em especial no setor de call centers.

Quanto à relação entre variáveis, constatou-se que maiores níveis de work engagement são sinónimo de um diagnóstico mais positivo de cultura organizacional, perceção de reconhecimento e idade. Assim, colaboradores mais velhos, que se sentem reconhecidos no trabalho e que consideram o ambiente laboral bom, apresentam mais work engagement. É verificado que quanto maior é a idade maior é o engagement. Estas conclusões podem derivar de um ajustamento realizado por pessoas mais profissionalmente experientes das suas expetativas face à realidade, o que consequentemente promove uma melhor perceção do ambiente laboral e mais alto work engagement. Por outro lado, constatou-se também que quanto maior a antiguidade na empresa, mais negativa a perceção sobre a cultura organizacional e o reconhecimento na mesma. Por sua vez, a antiguidade numa organização remete a um desgaste da relação com a mesma que é frequentemente pautada por desilusões, encurtamento dos horizontes de crescimento e desenvolvimento e falta de motivação, o que justifica a perceção mais negativa sobre a cultura organizacional e o reconhecimento na mesma. O presente trabalho torna claro que as organizações apenas têm a ganhar com a adoção de uma abordagem proativa dada a inegável relação entre work engagement, cultura organizacional e rotatividade.

Com base nos resultados deste estudo, várias implicações podem ser destacadas para as organizações que desejam melhorar o bem-estar de seus colaboradores e assim diminuir a rotatividade dos mesmos, i) o desenvolvimento e aplicação de uma estrutura remuneratória competitiva, na qual se integrem benefícios amplamente valorizados pelos colaboradores (seguro de saúde privado, ticket educação ou infância para filhos, vales tecnologia, etc) e incentivos comerciais, ii) redesenhar os processos de trabalho para

oferecer autonomia aos colaboradores na escolha sobre como desempenhar as suas responsabilidades, sendo os modelos híbridos de trabalho potencialmente relevantes para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a redução de custos, iii) investir na formulação de ações de formação frequentes e sequenciais que promovam a adequada gestão dos desafios laborais, nomeadamente em áreas como gestão de tempo, mediação de conflitos, gestão de stress, etc, iv) adaptar os planos de carreira de forma a estabelecer linhas de progressão horizontais que valorizem e premeiem a experiência e os resultados, v) trabalhar as lideranças para adotarem estilos transformacionais, que respondam de forma flexível às necessidades de suporte dos colaboradores, entre inúmeras outras (Modau et al., 2018). Os call centers devem recompensar o bom desempenho dos seus colaboradores, mantendo os trabalhadores motivados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Os call centers devem incentivar novas formas de participação dos seus trabalhadores, descentralizando assim a tomada de decisão. Esta participação promove a partilha de conhecimentos e uma aprendizagem contínua, resultando numa melhor resolução de problemas relacionados como a forma de lidar com os clientes e com as novas tecnologias (Castanheira 2010). Ainda que estas implicações para a prática possam parecer investimentos com custo avultado de desenvolvimento e implementação, a verdade é que os gastos com a rotatividade, a perda de know-how, a afetação de novos processos de recrutamento e seleção e o desenvolvimento de novas ações de integração e acompanhamento de iniciação à função são bem mais significativos e normalmente improdutivos.

Apesar dos insights obtidos neste estudo, é importante reconhecer as limitações que afetaram a validade e a generalização dos resultados obtidos. Estas limitações incluem:

- i) **Tamanho da Amostra Limitado:** Uma das principais limitações deste estudo foi o tamanho da amostra, que consistiu em 139 participantes de uma única empresa. Embora tenha feito esforços para garantir que a amostra fosse representativa, os resultados podem não ser completamente generalizáveis para organizações do mesmo sector;
- ii) **Autenticidade das respostas dos participantes:** Embora tenha utilizado medidas validadas e garantido a confidencialidade das respostas, é importante notar que as respostas dos participantes podem ter sido influenciadas por diferentes fatores, como a necessidade de parecerem favoráveis aos seus empregadores. Isso pode ter afetado a precisão de algumas das informações recolhidas;
- iii) **Contexto Organizacional Específico:** Este estudo foi realizado em uma única organização, e a cultura organizacional específica (e de multinacional) pode ter influenciado os resultados.

Em suma, este estudo examinou de maneira abrangente a relação entre work engagement, cultura organizacional e rotatividade. Os resultados deste estudo sugerem que as empresas podem beneficiar-se consideravelmente ao adotar políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho flexível e favorável ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Tendo em conta os resultados da empresa em análise, verificamos que embora exista uma percepção positiva dos participantes sobre a empresa, a mesma não consegue combater a alta rotatividade existente. Pode-se considerar uma discrepância ou falta de harmonia entre as expectativas ou percepções dos colaboradores em relação ao que deveria ser a realidade na sua empresa e a forma como as coisas realmente são na prática.

Referências

Adiarani, P. G. 2019. "The effects of job characteristics on work engagement." *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 85 (1): 475-479.

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. 2018. "Work engagement: current trends." *Career Development International* 23 (1): 4-11.
- Bryman, A., & Cramer, D. 2003. *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3ª ed.). Celta.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. 2022. *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Caracterização e Benchmarking da Atividade de Contact Centers 2023. 2023. Associação Portuguesa de Contact Centers (APCC). <https://www.apcontactcenters.org/benchmarking-apcc>
- Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP). 2023. "Job Turnover 2021 EU." Acedido a 01 de agosto de 2023 em <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/job-turnover?year=2021&country=EU#1>
- Chaudhary, S., Nasir, N., ur Rahman, S., & Sheikh, S. M. 2023. "Impact of Work Load and Stress in Call Center Employees: Evidence from Call Center Employees." *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences* 11 (1): 160-171.
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. 2010. "Reduzir o Esgotamento em Centros de Atendimento Telefónico através de Práticas de RH." Wiley Periodicals inc.
- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. 2017. "Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view." *Problems and Perspectives in Management* 15 (1): 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)

- Mestre, M. C. N. 2016. *Motivação e bem-estar no trabalho: um estudo com jovens portugueses com baixas qualificações*. Doctoral dissertation.
- Modau, F. D., Dhanpat, N., 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 (1): 1-13.
- Mobley, W. H. 1982. "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research." *Academy of Management Review* 7 (1): 111–116.
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. 1988. *Psychological Testing: Principles and Applications*. Prentice Hall.
- Reissová, A., & Papay, M. 2021. "Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover." *TEM Journal* 10 (2).
- Sadaf, Q., Aziz, M., & Anjum, G. 2019. "Role of organizational culture in psychological needs satisfaction and work engagement." *Business Review* 14 (1): 81-96.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. "The measurement of engagement and burnout: A confirmatory analytic approach." *Journal of Happiness Studies* 3: 71-92.
- Cleveland, B. 1997. *Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in the New Era of Customer Experience*.
- Veloso, e. F. R., da Silva, r. C., & Dutra, j. S. 2012. "Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações." *Revista brasileira de orientação profissional* 13 (2): 197-207.

Anexos

Anexo 1 – Engagement Global

	Mean	Std. Deviation	N
No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia	3.61	1.158	139
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	3.66	1.171	139
Estou contente quando estou a trabalhar intensamente	3.54	1.169	139
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor	3.53	1.200	139
O meu trabalho inspira-me	3.37	1.286	139
Estou imerso no meu trabalho	3.58	1.148	139
Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar	3.47	1.270	139
Tenho orgulho no trabalho que faço	4.03	1.185	139
Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar	3.37	1.275	139

Anexo 2 – Cultura organizacional

	Mean	Std. Deviation	N
A empresa valoriza a opinião dos funcionários nas decisões importantes	2.94	1.295	139
Os valores da empresa estão alinhados com a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários	2.99	1.274	139
A empresa valoriza a coesão e o senso de comunidade entre seus funcionários	3.13	1.209	139
A empresa tem uma abordagem competitiva em relação a seus concorrentes	3.14	1.281	139
A empresa enfatiza a importância da conquista de resultados e metas estabelecidas	3.50	1.293	139
A empresa incentiva a inovação e a criatividade em suas operações	3.18	1.326	139
A empresa tem estrutura organizacional formal e hierárquica	3.66	1.183	139
A empresa valoriza a eficiência e a previsibilidade em suas operações	3.40	1.232	139
	3.61	1.260	139

A empresa dá importância à disciplina e ao controle do comportamento dos funcionários			
A empresa é conhecida por sua capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado	3.34	1.260	139
A empresa encoraja a criatividade e a experimentação em suas operações	3.14	1.277	139
A empresa incentiva a diversidade e a inclusão em sua força de trabalho	3.63	1.240	139

Anexo 3 – Perceção de recursos de trabalho

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
	3.04	1.396	139
Aqui, vejo oportunidades de carreira futuras.			
	3.52	1.236	139
As condições de trabalho são adequadas para que eu possa desempenhar bem as minhas funções.			
	2.55	1.352	139
Sou pago de forma justa pelo trabalho que faço			
Sinto-me apoiado e respeitado pela minha chefia directa.	3.96	1.332	139
Sinto-me apoiado e respeitado pelos meus colegas.	4.17	1.028	139
	3.81	1.300	139
Tenho a formação de que necessito para desempenhar bem o meu trabalho.			
O trabalho está bem organizado na minha área.	3.78	1.166	139
O ambiente de trabalho é positivo.	3.96	1.138	139
Tenho tempo para recuperar do trabalho.	3.36	1.257	139
Tenho tempo para a minha vida pessoal.	3.45	1.331	139

Anexo 4 – Variável Engagement influenciada pela idade

ENG_INDEX				
Tukey B ^{a,b}	18 a 25 anos	24	3.3796	
	26 a 35 anos	60	3.4963	3.4963
	36 a 45 anos	34	3.5294	3.5294
	Mais de 46 anos	21		4.0847

Anexo 5 – Variável cultura global influenciada pela Antiguidade

CULT_INDEX				
Tukey B ^{a,b}	>4 anos	26	2.7340	
	>1 a 2 anos	25	3.1633	3.1633
	>2 a 4 anos	31	3.2231	3.2231
	>6 meses a 1 ano	21	3.3849	3.3849
	<6 meses	36		3.8426

Anexo 6 – Variáveis Idade e antiguidade relação com engagement

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.283 ^a	,080	,066	,94501	,080	5,908	2	136	,003
2	.665 ^b	,442	,429	,73878	,362	87,525	1	135	,000

Anexo 7 - Analise estatística

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,552	2	5,276	5,908	.003 ^b
	Residual	121,454	136	,893		
	Total	132,006	138			
2	Regression	58,323	3	19,441	35,619	.000 ^c
	Residual	73,683	135	,546		
	Total	132,006	138			

Anexo 8 – Analise estatística

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,348	,240		13,942	,000
	Idade	,273	,090	,263	3,028	,003
	Antiguidade	-,144	,058	-,217	-2,504	,013
2	(Constant)	1,146	,301		3,804	,000
	Idade	,191	,071	,184	2,690	,008
	Antiguidade	,014	,048	,021	,296	,767
	CULT_INDEX	,585	,063	,643	9,355	,000

a. Dependent Variable: ENG_INDEX

Tabela 4 - Questionário

1 -No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia
2-Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho
3-Estou contente quando estou a trabalhar intensamente
4-No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor
5-O meu trabalho inspira-me
6-Estou imerso no meu trabalho
7-Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar
8-Tenho orgulho no trabalho que faço
9-Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar
10- A empresa valoriza a opinião dos funcionários nas decisões importantes
11- Os valores da empresa estão alinhados com a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários
12- A empresa valoriza a coesão e o senso de comunidade entre seus funcionários
13-A empresa tem uma abordagem competitiva em relação a seus concorrentes
14- A empresa enfatiza a importância da conquista de resultados e metas estabelecidas
15-A empresa incentiva a inovação e a criatividade em suas operações
16- A empresa tem estrutura organizacional formal e hierárquica
17- A empresa valoriza a eficiência e a previsibilidade em suas operações
18- A empresa dá importância à disciplina e ao controle do comportamento dos funcionários
19- A empresa é conhecida por sua capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado
20- A empresa encoraja a criatividade e a experimentação em suas operações
21- A empresa incentiva a diversidade e a inclusão em sua força de trabalho

22- Aqui, vejo oportunidades de carreira futuras.
23- As condições de trabalho são adequadas para que eu possa desempenhar bem as minhas funções.
24- Sou pago de forma justa pelo trabalho que faço
25- Sinto-me apoiado e respeitado pela minha chefia directa.
26- Sinto-me apoiado e respeitado pelos meus colegas.
27-Tenho a formação de que necessito para desempenhar bem o meu trabalho.
28-O trabalho está bem organizado na minha área.
29-O ambiente de trabalho é positivo.
30- Tenho tempo para recuperar do trabalho.
31. Tenho tempo para a minha vida pessoal.