



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**DO OUTRO LADO DA LINHA: IMPACTO DOS HORÁRIOS DE TRABALHO DE
TRABALHADORES DE *CALL CENTER* NAS NECESSIDADES DE RECUPERAÇÃO –
ENGAGEMENT E ESFORÇO COMPENSATÓRIO**

Mestrando: Ângela Carina Gomes Freitas

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas*

Orientada por: Prof^a Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, março de 2013



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**DO OUTRO LADO DA LINHA: IMPACTO DOS HORÁRIOS DE TRABALHO DE
TRABALHADORES DE *CALL CENTER* NAS NECESSIDADES DE RECUPERAÇÃO –
ENGAGEMENT E ESFORÇO COMPENSATÓRIO**

Mestrando: Ângela Carina Gomes Freitas

Orientada por: Prof^a Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa

Porto, março de 2013

Resumo

No contexto laboral atual, recorre-se cada vez mais aos *contact centers* como forma de centralizar e intermediar o contacto da empresa para com o cliente. Têm na sua base de funcionamento o uso intensivo das tecnologias de informação e absorvem cada vez mais trabalhadores. No entanto são locais geradores de grandes níveis de *stress* e pressão. Para que possa ser mantido o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores é importante compreender que é necessária a recuperação das exigências a que estão sujeitos.

Neste estudo o foco estará na necessidade de recuperação de recursos conceptualizada como o processo inverso ao *stress*, na medida em que permite a restauração dos recursos despendidos ao longo do período de trabalho. Por outro lado, irá também ser analisado o *engagement* e o esforço compensatório, tentando compreender se funcionam como preditores das diferentes necessidades de recuperação para diferentes horários de trabalho.

Assim, o estudo proposto pretende analisar a relação existente entre os horários de trabalho, diurno e noturno, e as necessidades de recuperação de recursos, assim como perceber a sua relação com o *engagement* e o esforço compensatório.

Foi realizado um estudo de carácter longitudinal em que participaram 31 colaboradores de um *call center* situado na cidade do Porto pertencente a uma empresa de telecomunicações que responderam a um inquérito diário durante uma semana de trabalho. Os principais resultados permitem concluir que os horários de trabalho não funcionam como preditores das necessidades de recuperação, do *engagement* ou do esforço compensatório. Verifica-se também que não existe uma relação inversa entre o *engagement* e o esforço compensatório.

Palavras – Chave: Necessidade de Recuperação, *Engagement*, Esforço Compensatório, *Call Center*

Resumen

En el contexto de trabajo actual, el uso es cada vez más de los centros de contacto como una forma de centralizar y mediar el contacto de la empresa al cliente. Tienen en su base de funcionamiento el uso intensivo de las tecnologías de la información y absorben más y más trabajadores. Sin embargo generadores son lugares de altos niveles de estrés y presión. Para se puede mantener el bienestar y el rendimiento de los empleados es importante entender que se necesita la recuperación de los requisitos que están sometidos.

Este estudio se centrará en la necesidad de recuperar los recursos conceptualizado como lo inverso a la tensión, en la medida en que permite la restauración de los recursos asignados durante el tiempo de trabajo. Por otro lado, también se analizará el engagement y esfuerzo compensatorio, tratando de entender si funcionan como predictores de los diferentes requisitos de cobro para diferentes horarios de trabajo.

Por lo tanto, el estudio propuesto tiene como objetivo examinar la relación entre las horas de trabajo, día y noche, y las necesidades de recuperación de recursos, así como entender su relación con el engagement y el esfuerzo compensatorio.

Se a realizado un estudio de la naturaleza longitudinal en que se hizo 31 empleados de un centro de llamadas situado en la ciudad de Porto perteneciente a una empresa de telecomunicaciones que respondieron a una encuesta todos los días durante una semana de trabajo. Los principales resultados muestran que las horas de trabajo no funcionan como predictores de las necesidades de recuperación, el engagement o esfuerzo compensatorio. Parece también que no existe una relación inversa entre el compromiso y el esfuerzo compensatorio.

Palabras - clave: Necesidad de la recuperación, engagement, esfuerzo compensatorio, Call Center

Abstract

In the current labor context the companies increasingly resort to contact centers as a way to centralize and intermediate the contact with the client. Those contact centers have as their core the intensive use of information technologies and they absorb more and more workers. Even so these are places that generate high levels of stress and pressure. To maintain the employees well-being and performance it's important to understand that it's necessary that they recover from the demands they are subjected to.

The focus of this study will be in the need of resources recovery conceptualized as the reverse process to the stress, in the way that it allows the restoration of the resources spent throughout the working period. On the other hand, it will be also analysed the engagement and compensatory effort to try to understand if they work as predictors of the different recovery needs for different work schedules.

This way, the proposed study intends to analyse the relationship between the work schedules, diurnal and nocturnal, and the recovery needs of resources, as well as understand their relationship with the engagement and compensatory effort.

It was carried out a study with longitudinal nature in which 31 employees participated from a call center located in the city of Porto that belongs to a telecommunications company. Those employees answered a daily survey during a work week. The main results allow us to conclude that the work schedules doesn't function as predictors of the recovery needs, engagement and compensatory effort. Also, there isn't a reverse relationship between the engagement and compensatory effort.

Keywords: Recovery Needs, Engagement, Compensatory Effort, Call Center

Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à Dr.^a Alexandra Costa que desde o início sempre me motivou e ajudou, desde a escolha do tema até à realização final deste trabalho, em todas as dúvidas e receios que surgiram ao longo deste período.

Um agradecimento especial também à Professora Helena Martins pela preciosa ajuda na parte final da realização da tese.

Gostaria de agradecer a toda a chefia da empresa de telecomunicações do estudo em causa, pela autorização e disponibilidade demonstrada.

Agradeço também a todos os colaboradores que, ao longo de cinco dias, responderam a todos os inquéritos.

À minha família pelo apoio incondicional durante todo o meu percurso académico e em especial ao Pedro que acompanhou, apoiou e motivou durante todo o mestrado.

Por fim, é importante referir a ajuda e partilha de todos os amigos e colegas do mestrado que de alguma forma contribuíram para que conseguisse terminar mais esta etapa.

A todos, o meu obrigado.

Índice Geral

Resumo	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice Geral	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
Índice de gráficos	viii
Introdução.....	1
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	2
1. O contexto laboral dos Call Centers.....	3
2. Horários de trabalho	8
3. Recuperação de recursos	11
3.1. Conceito de recuperação	11
3.2. Necessidades de Recuperação	12
3.3. Teorias.....	13
4. <i>Engagement</i> e Esforço Compensatório	19
PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	25
5. Metodologia de Investigação.....	26
5.1. Objetivos de estudo.....	26
5.2. Hipóteses de investigação	26
5.3. Metodologia	27
5.4. População e amostra	28
5.5. Instrumento e procedimento para a colheita de dados	29
6. Apresentação de Resultados	33
6.1. Análise dos dados	34
6.2. Discussão dos resultados	42
Conclusões.....	48
Referências Bibliográficas	50
Anexos.....	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo das Exigências-Recursos	16
Figura 2 - Modelo de Exigências-Controlo	17
Figura 3 - Modelo hipotético de investigação.....	27

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas	29
Tabela 2 - Alfa de Cronbach do Engagement.....	30
Tabela 3 - Alfa de Cronbach do Esforço Compensatório	31
Tabela 4 - Alfa de Cronbach das Necessidades de Recuperação	32
Tabela 5 - Valores médios e desvio padrão da escala <i>engagement</i>	34
Tabela 6 - Valores médios e desvio padrão da escala do esforço compensatório	34
Tabela 7 - Valores médios e desvio padrão da escala das necessidades de recuperação.....	34
Tabela 8 - Teste Mauchly da esfericidade das necessidades de recuperação	35
Tabela 9 - ANOVA Necessidades de recuperação.....	35
Tabela 10 - Teste Mauchly da esfericidade do engagement	36
Tabela 11 - ANOVA <i>Engagement</i>	36
Tabela 12 – Comparação diária entre os valores do <i>engagement</i>	37
Tabela 13 - Teste Mauchly da esfericidade Esforço Compensatório	38
Tabela 14 - ANOVA Esforço Compensatório	38
Tabela 15 - Média das Necessidades de Recuperação	39
Tabela 16 - Teste t das necessidades de recuperação	39
Tabela 17 - Médias do <i>Engagement</i>	40
Tabela 18 - Teste t Engagement.....	40
Tabela 19 - Médias do Esforço Compensatório	40
Tabela 20 - Teste t Esforço Compensatório	40
Tabela 21 - Coeficiente de Correlação de Pearson	41

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Média de posições de atendimento por sector de atividade	5
Gráfico 2 - Média de trabalhadores com horário completo	6
Gráfico 3 - Percentagem do tipo de contato	7
Gráfico 4 - Evolução das Necessidades de Recuperação	36
Gráfico 5 - Evolução do <i>Engagement</i>	37
Gráfico 6 - Evolução do Esforço Compensatório	38

Introdução

O presente trabalho pretende analisar o impacto dos horários de trabalho, diurno e noturno, de um grupo de trabalhadores de um *call center* e as necessidades de recuperação de recursos, assim como perceber a sua relação com o *engagement* e o esforço compensatório.

De facto, atualmente os *call centers* surgem como grandes entidades empregadoras, que recorrem às tecnologias de informação, têm grande flexibilidade e são uma das principais formas de comunicação da empresa com o cliente. Para conseguirem manter-se competitivas as empresas investem muito do seu esforço nos *call centers* para que estes possam maximizar a sua eficiência e aproveitar todos os recursos disponíveis, usando a tecnologia para os centralizarem num só local, preferencialmente a custos baixos.

No entanto, o ambiente de trabalho em *call centers* leva muitas vezes a situações de *stress* e frustração, uma vez que é necessário lidar com clientes agressivos, constante monitorização e pouca independência.

Cada vez mais tem sido dada muita importância ao estudo do *stress* ligado às atividades profissionais, no entanto é também importante compreender as diferentes necessidades de recuperação das exigências do trabalho. A necessidade de recuperação é vista como o desejo ou vontade de estar afastado do trabalho e recuperar das várias exigências.

Neste estudo, pretende-se compreender se as necessidades de recuperação variam com os horários de trabalho, sendo diurno ou noturno, e relacioná-lo com o *engagement* e o esforço compensatório.

O presente estudo está dividido em duas partes: a primeira contempla a fundamentação teórica e a segunda a investigação empírica.

Neste sentido, a primeira parte está dividida em quatro capítulos onde são abordados os seguintes temas: o contexto laboral dos *call centers*; a temática dos horários de trabalho; as necessidades de recuperação de recursos, com definição do conceito de recuperação e as teorias associadas; e por fim o *engagement* e o esforço compensatório.

A segunda parte encontra-se dividida em dois capítulos, o primeiro referente à metodologia de investigação e segundo onde são explicitados os resultados obtidos.

Por fim, o estudo termina com algumas considerações finais consideradas pertinentes.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. O contexto laboral dos Call Centers

Ao longo dos anos, a realidade laboral tem sofrido profundas alterações impulsionada em grande parte à evolução tecnológica. No entanto, alterações económicas, a forma de gestão das empresas e a própria estrutura no mercado de trabalho levaram ao surgimento de novos tipos de ocupações (Mocelin & Silva, 2008).

É neste contexto que se desenvolvem os centros de atendimento. Os *call centers* ou *contact centers* empregam atualmente centenas de milhares de pessoas, uma ocupação que, há 50 anos atrás, era praticamente desconhecida (Bibby, 2009).

O conceito de *call center* surgiu de forma formal nos anos 80 baseando-se na utilização do telefone. Inicialmente, o processo de atendimento era desenvolvido através da pesquisa manual, envolvendo grandes períodos de tempo. Com o recurso aos computadores e à tecnologia, o processo de atendimento foi evoluindo e em finais dos anos 80 foram desenvolvidas novas tecnologias de suporte às interações telefónicas (Rijo, Gonçalves, Varajão, & Cruz, 2006). Com o desenvolvimento tecnológicos, com recurso ao *email*, ao fax ou à internet, desenvolveu-se um contexto mais alargado, designando-se assim os centros de atendimento não apenas como *call centers* mas sim como *contact centers* (Rijo, Gonçalves, Varajão, & Cruz, 2006).

O *call center* assenta, assim, na utilização da tecnologia, permitindo a comunicação direta e à distância entre o cliente e um representante de determinada empresa (Ting, 2010). A partir dos centros de atendimento, conseguem realizar-se variadas tarefas, como comprar ou vender serviços, programações de viagens, apoios de faturação ou técnicos (Bibby, 2009). Este tipo de atendimento é potenciado pelo desenvolvimento tecnológico na medida em que permite estreitar a ligação cliente/empresa e onde *call centers* distribuídos geograficamente trabalham como se de um único se tratasse (Rijo, Gonçalves, Varajão, & Cruz, 2006).

De acordo com o Decreto-Lei nº 134/2009 de 2 de Junho, artigo 3º, um *call center* é uma “*estrutura organizada e dotada de tecnologia que permite a gestão de um elevado tráfego telefónico para contacto com consumidores ou utentes, no âmbito de uma atividade económica, destinado, designadamente, a responder às suas solicitações e a contactá-los, com vista à promoção de bens ou serviços ou à prestação de informação e apoio*” (Decreto-Lei 134/2009, 2009).

Para uma empresa, é importante o investimento em centros de atendimento eficazes e eficientes pois isso tornar-se-á uma vantagem competitiva face a outras empresas uma vez que “*um melhor atendimento poderia contribuir na prospeção de novos clientes e na manutenção dos atuais na carteira de prestação de serviços das empresas*” (Mocelin & Silva, 2008).

De forma geral, há a tendência para caracterizar este tipo de ocupação como tendo um elevado grau de rotatividade, com pouco tempo de permanência, baixos vencimentos, uma média de idades baixa mas com elevado grau de escolarização (Mocelin & Silva, 2008). O processo de

trabalho é idêntico e repetitivo e o controlo do tempo de trabalho é revisto pelos mesmos sistemas tecnológicos (Bibby, 2009).

Contudo, apesar de processos de trabalho idênticos e repetitivos, as condições de trabalho podem ser bastante distintas. Se, por um lado, alguns *call centers* têm boas condições de trabalho, outros, ao contrário, funcionam com objetivos irrealistas, com grandes níveis de *stress* e baixos níveis de qualidade (Bibby, 2009). Apesar de nos últimos anos terem existido alterações significativas nas condições de trabalho, a realidade é que o trabalhador opera com movimentos repetitivos por longas horas e posições estáticas (Santos & Ferreira, 2005). Além disto, têm sido desenvolvidos alguns estudos acerca do ruído em *call center*, em que investigadores elaboraram medições dos níveis acústicos, concluindo que quanto maior o ruído do ambiente de trabalho, maior era a tendência para aumentar o volume dos auscultadores e assim há maior probabilidade de riscos auditivos e potenciar situações de *stress* (Ting, 2010).

Em 2005, na Índia existiam cerca de 400 mil profissionais no sector dos *contact centers*, número que era previsto chegar a um milhão em 2009. Também nos Estados Unidos da América e no Reino Unido, existem um grande número de trabalhadores em centros de atendimento, representando cerca de 3% da população ativa. A previsão de crescimento deste sector é de 20%, com previsões de crescimento constante (Rijo, Gonçalves, Varajão, & Cruz, 2006).

Em Portugal, a Associação Portuguesa de Contact Centers realiza anualmente um estudo de caracterização dos *contact centers* - Estudo de Diagnóstico e Benchmarking. De acordo com o estudo publicado em 2012 é possível retirar alguns dados caracterizadores do serviço e da atuação dos *contact centers* em Portugal (Centers, 2012).

Neste sentido, para 31% dos *contact centers* existentes o principal objetivo é prestar informações e esclarecer dúvidas. Para 14% é a recolha de reclamações do cliente e em terceiro lugar a preocupação com a realização de vendas, em 11% dos casos.

Relativamente à distribuição geográfica, 72% das organizações possui apenas um centro de atendimento, valor que se considera adaptado à realidade geográfica portuguesa, apesar de 28% das operações distribuídas por mais do que um local ser também um valor bastante expressivo. Mais de metade das organizações, 53%, detém um atendimento que funciona 7 dias por semana 24 horas por dia.

Atendendo ao facto de ser uma atividade com elevados níveis de *stress*, a maioria das organizações dispõe de locais de repouso e locais indicados para as refeições de todos os colaboradores.

A prestação de serviços é feita em 79% das operações com recurso ao *outsourcing*, como forma de otimizar o atendimento. Para a seleção do prestador de serviços, 68% dos casos tem em consideração a experiência comprovada, com casos anteriores de sucesso. Para além da

experiência, é tido em consideração também a variável preço, no sentido de pretenderem preços competitivos.

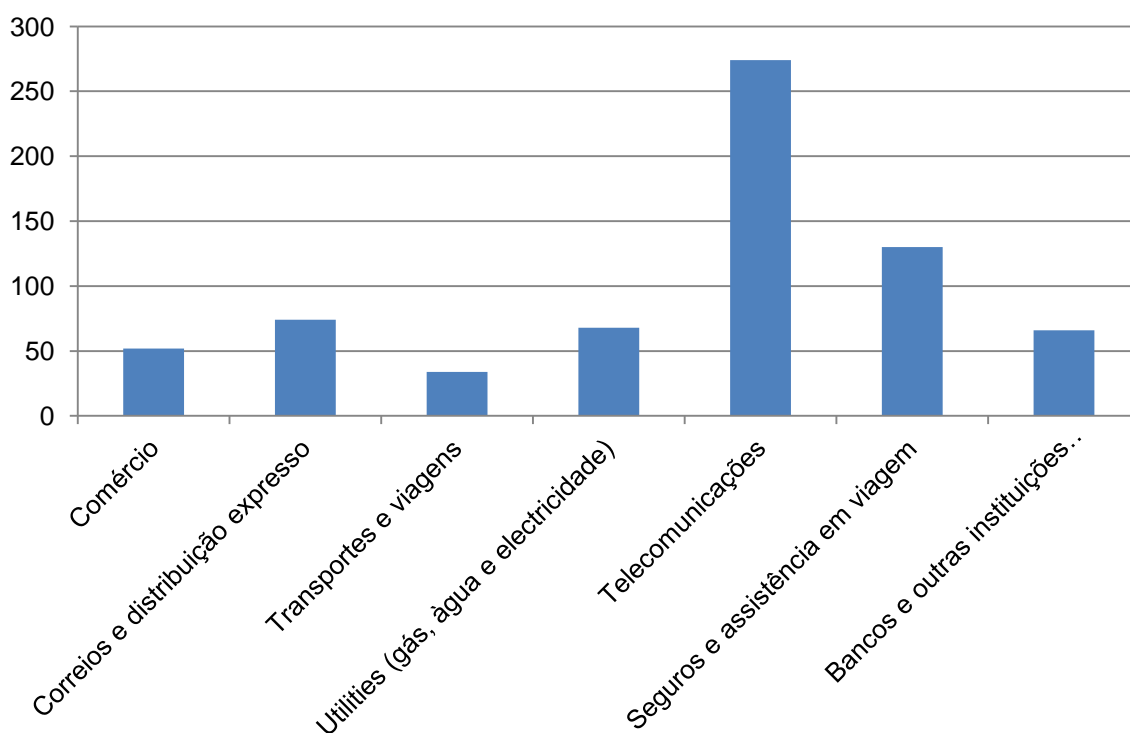
Devido às características do tipo de trabalho, os *contact centers* são locais de grande rotatividade de colaboradores. No entanto, os valores têm vindo a diminuir, pois até há uns anos atrás existiam sectores com cerca de 50% de rotatividade ao ano, valor que atualmente em média se situa nos 11,25%. Em média, um colaborador permanece na organização cerca de 3 anos. A forma de encarar a profissão num *contact center* foi sendo alterada nos últimos anos, o que explica a diminuição da rotatividade.

A saída de um colaborador é encarada como uma perda, uma vez que é feito um investimento em formação de cada colaborador. Em média, o tempo de formação é de 19 dias de formação inicial, chegando a existir maiores períodos, que podem ir até aos dois meses.

Através do Estudo de Diagnóstico e Benchmarking realizado aos *contact centers* em 2012 é possível ainda caracterizar o sector de atividades com maior relevância em Portugal.

Neste sentido, as operações que participaram no estudo, incluem 7010 posições de atendimento. Destas, 6384 são dos sectores mais representados, que são o das telecomunicações, seguros e banca. Conforme o gráfico 1, podemos verificar que efetivamente são estes três sectores de atividade aqueles que dispõem de um maior valor médio de posições de atendimento.

Gráfico 1 - Média de posições de atendimento por sector de atividade

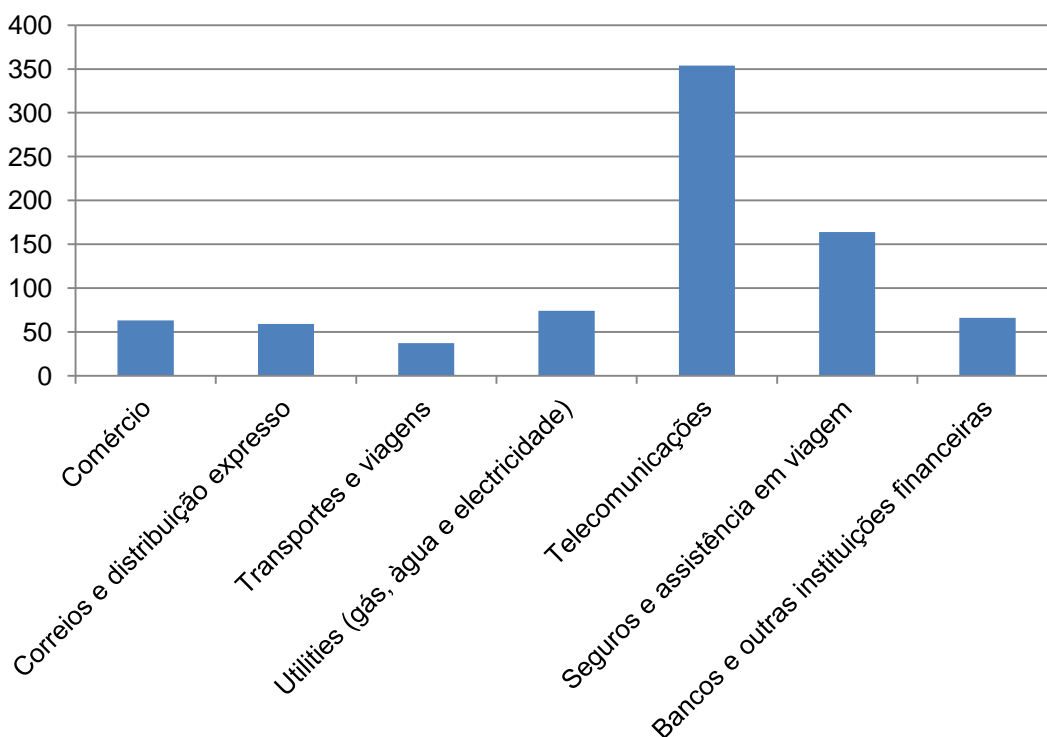


Fonte: (Centers, 2012)

Verifica-se também que a grande maioria tem um número maior do que 50, o que é uma dimensão já considerável tendo em conta o mercado português.

Sendo o sector das telecomunicações aquele que mais posições de atendimento tem, é também o sector com maior empregabilidade na área dos contact centers, conforme se pode verificar no gráfico 2.

Gráfico 2 - Média de trabalhadores com horário completo

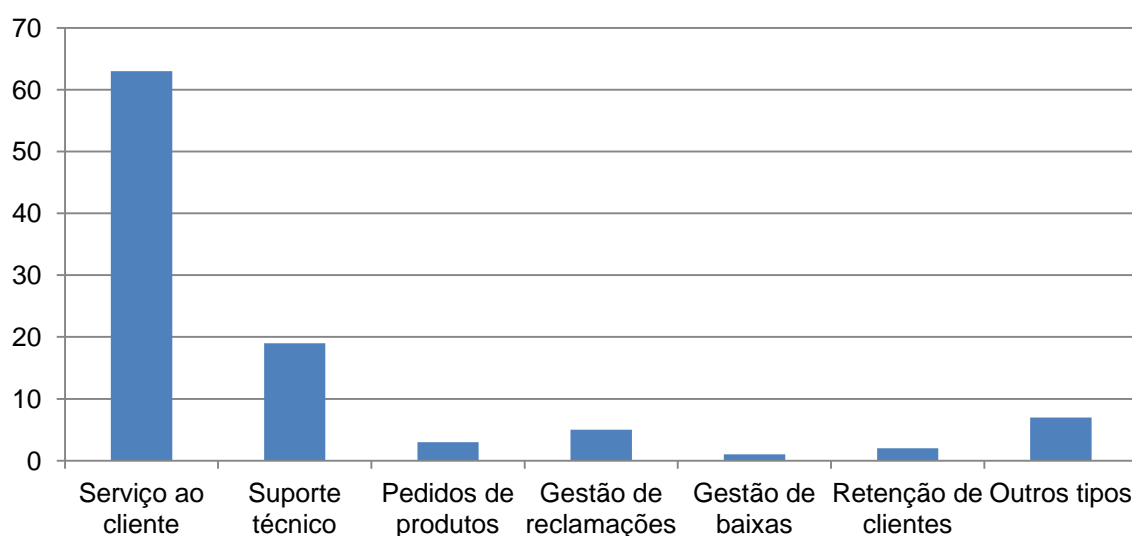


Fonte: (Centers, 2012)

Dentro da área das telecomunicações, o tipo de atividade que pode ser realizada também varia. As várias atividades podem incluir apenas informações, suporte técnico, reclamações ou situações de retenção de clientes, que no caso desta investigação é a atividade desenvolvida pela amostra selecionada. Analisando o gráfico 3 pode-se verificar que a grande maioria dos clientes contacta os *call centers* para solicitar serviço ao cliente, que inclui informações ou dúvidas, seguido do apoio técnico.

É também relevante verificar que os *call centers* são mais procurados para participar reclamações do que propriamente para se efetuarem pedidos de serviços, apesar de ser o apoio ao cliente o serviço mais procurado quando se contacta os centros de atendimento (Centers, 2012).

Gráfico 3 - Percentagem do tipo de contato



Fonte: (Centers, 2012)

Sendo os *contact centers* o espelho da organização tem havido uma cada vez maior aposta na qualidade. Neste sentido, 66% das organizações adotaram a norma ISO 9001, implementando sistemas de qualidade. Cerca de 25% das organizações foram também certificadas pela ISO 14001 de Higiene e Segurança no Trabalho, além da ISO 27001 relativa à Segurança da Informação.

Em Portugal, este é um sector ainda em crescimento e apesar das previsões de diminuição de custos operacionais, em média um *contact center* possui um custo operacional de 3,5 milhões de euros por ano (Centers, 2012). Sendo um sector em expansão, é contudo um meio ainda pouco estudado, apesar do crescente interesse por parte de investigadores e das próprias direções de empresas que têm grandes investimentos em *contact centers*. Neste contexto, esta investigação permite conhecer melhor uma realidade laboral emergente e que irá alocar um grande número de trabalhadores, e que vai deixando de ser vista como uma atividade menor ou com trabalhadores com baixas habilitações.

2. Horários de trabalho

No contexto laboral atual, os horários de trabalho, e conseqüentemente o horário de funcionamento da organização, têm cada vez mais importância existindo a necessidade de maior diversificação face aos horários ditos tradicionais. Há a necessidade que as organizações funcionem em ciclos de 24 horas, o que individualmente leva os trabalhadores a trabalharem mais cedo ou mais tarde, à noite ou aos fins-de-semana (Alves, 2008).

Atualmente, os horários de muitos serviços, tais como os serviços públicos, educação, entidades bancárias, hotéis, postos de abastecimento, etc., estão coordenados com outras atividades económicas com o objetivo de que os seus serviços fiquem disponíveis durante o maior número de horas possíveis, também para estar disponíveis em horários em que a maioria da população não trabalha (Silva, Chaffin, neto, & Júnior, 2010) (Silva I. S., 2012).

No caso dos *contact centers*, há efetivamente a necessidade que os serviços funcionem as 24 horas do dia, sem interrupções, para que qualquer cliente a qualquer hora tenha os serviços de apoio disponíveis.

De acordo com Thierry e Jansen citados por Silva I. S. (2012) até meados do século XX a organização do trabalho estava dividida entre o trabalho diurno e trabalho por turnos, em que a maioria trabalhava de 2ª a 6ª feira.

O horário de trabalho considerado tradicional é definido como aquele que ocorre durante a semana entre as 8 horas da manhã e as 18 horas com tempo diário de 8 horas (Silva, Chaffin, neto, & Júnior, 2010).

As alterações ao horário de trabalho tradicional começam a ocorrer durante a revolução industrial em que o trabalho em grandes fábricas é realizado ao longo de várias horas (Costa A. O.) (Barreto, 2008). As maiores mudanças começam depois a surgir durante os anos 50 com o aparecimento de outras modalidades horárias, como os horários de trabalho flexíveis, a semana de trabalho reduzida e o trabalho a tempo parcial. Hoje em dia verifica-se até a tendência a crescer o número de trabalhadores nestas modalidades não tradicionais (Silva I. S., 2012).

Para o aumento das várias modalidades horárias contribuíram fatores como as mudanças económicas e tecnológicas ou a necessidade dos bens e serviços estarem sempre disponíveis para os consumidores (Silva I. S., 2012).

Justifica-se assim neste contexto o funcionamento alargado dos *call centers* que são uma forma de comunicação da empresa para o consumidor, disponíveis em muitos casos durante 24 horas, todo o ano.

A estrutura dos horários de trabalho pode variar de acordo com alguns aspetos, como a duração, a sua distribuição ao longo do dia e até o controlo que o trabalhador tem sobre essa distribuição (Silva I. S., 2012).

As formas mais comuns de horários de trabalho são o horário tradicional e o horário por turnos, que no caso deste estudo será a modalidade a ter em conta.

O trabalho por turnos é o tipo de organização do trabalho cada vez mais utilizado na sociedade atual (Fernandes, 2010). De acordo com o artigo 188 da Lei 99/2003 de 27 de Agosto, o trabalho por turnos é considerado como *“qualquer modo de organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupem sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o ritmo rotativo, que pode ser de tipo contínuo ou descontínuo, o que implica que os trabalhadores podem executar o trabalho a horas diferentes no decurso de um dado período de dias ou semanas”* (Lei nº 99/2003 de 27 de Agosto, 2003).

Neste sentido, podem classificar-se os turnos como fixos ou rotativos. Nos turnos fixos, os trabalhadores fazem sempre o mesmo horário enquanto nos rotativos há alterações periódicas do horário (Silva I. S., 2012).

Além desta classificação, os trabalhos por turnos podem ainda classificar-se como descontínuos (não inclui as noites e os fins-de-semana), semi-contínuos (não laboram aos fins de semana) ou contínuos (24 horas, todos os dias do ano) (Silva I. S., 2012).

No entanto, associado ao trabalho por turnos estão identificados alguns problemas de saúde ou problemas de conciliação da vida pessoal (Silva I. S., 2012). Os problemas geralmente manifestam-se nos ritmos biológicos, afetando o sono, ou problemas psíquicos, e na vida social e familiar, variando de acordo com a idade, sexo, estado civil e até as condições de trabalho (Silva, Chaffin, Neto, & Júnior, 2010) (Martins & Martins, 1999). Podem ainda identificar-se problemas como irritabilidade, impulsividade, nervosismo excessivo, diminuição de concentração e elevados níveis de fadiga (Silva I. S., 2012).

Além do modelo tradicional de 8 horas diárias de 2ª a 6ª feira e do trabalho por turnos, também é importante compreender as outras modalidades existentes.

O horário de trabalho flexível caracteriza-se pela liberdade de escolha, por parte dos trabalhadores, em relação ao horário de início e de fim do trabalho. É uma das modalidades mais recentes em que se espera que o trabalhador consiga conciliar da melhor forma a sua vida profissional com a pessoal, que à partida se irá refletir numa maior produtividade, satisfação profissional e menor absentismo. Apesar disso é necessário um grande controlo por parte da entidade empregadora (Silva I. S., 2012).

Outra modalidade é a semana de trabalho reduzida em que existe uma diminuição do número de dias trabalhados e o aumento do número de horas trabalhadas nos restantes dias. Há assim para o trabalhador um maior volume de tempo de descanso apesar do aumento da carga diária (Silva I. S., 2012).

Por último, a modalidade de horário a tempo parcial é aquele que se caracteriza pela não realização de horário completo, 8 horas diárias, 40 semanais (Silva I. S., 2012). De acordo com a

Lei nº 99/2003 de 27 de Agosto, artigo 180, “*Considera-se trabalho a tempo parcial o que corresponda a um período normal de trabalho semanal igual ou inferior a 75% do praticado a tempo completo numa situação comparável*” (Lei nº 99/2003 de 27 de Agosto, 2003). Este tipo de trabalho permite uma maior flexibilidade com a vida pessoal e uma maior gestão do trabalho.

Contudo, apesar das distinções entre as várias modalidades, Garcia e colaboradores citados por Silva I. S. (2012) definiram nove dimensões que estruturam qualquer tipo de horário de trabalho:

- Número de horas diárias;
- Número de horas semanais;
- Distribuição das horas de trabalho ao longo do dia;
- Dias de trabalho e dias de descanso;
- Dias de trabalho consecutivos;
- Dias de descanso consecutivos;
- Distribuição dos dias de descanso ao longo da semana;
- Dia de trabalho contínuo ou descontínuo;
- Grau de flexibilidade.

A combinação destas dimensões permite distinguir as várias modalidades horárias existentes (Silva I. S., 2012).

Outro aspeto importante e que pode ser influenciado pelo horário de trabalho prende-se com a produtividade e o desempenho no trabalho. Contudo, o estudo da produtividade relacionada com o horário de trabalho tem tido algumas dificuldades que se prendem, por exemplo, com o facto de existirem menores níveis de supervisão em horários noturnos ou a própria natureza das tarefas ser diferente (Silva I. S., 2012).

No entanto, de forma geral, os estudos que conseguiram ultrapassar estas dificuldades têm concluído que existem níveis de produtividade mais baixos em horários noturnos (Silva I. S., 2012).

Apesar disso, no estudo do trabalho por turnos e do desempenho é evidenciado o facto de ser uma das formas mais complexas do estudo dos turnos.

No contexto do estudo dos call *centers*, o horário de trabalho é muito relevante na medida em que a fim de poder oferecer apoio as 24 horas do dia, todos os dias da semana, muitos colaboradores trabalham em horários considerados não tradicionais, como o período da noite ou trabalhando fins-de-semana e feriados. Estes horários não tradicionais podem trazer implicações não só ao nível da saúde, mas também problemas familiares e sociais, o que a médio prazo poderá influenciar a performance individual no trabalho.

3. Recuperação de recursos

3.1. Conceito de recuperação

A recuperação de recursos é um processo de reparação dos efeitos negativos do trabalho sobre os trabalhadores onde as capacidades dos indivíduos voltam para níveis pré-stress, a níveis positivos (Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012). É, assim, um processo de reestruturação na qual as consequências negativas das exigências do trabalho são revertidas.

Durante o dia de trabalho, o esforço despendido diminui os recursos dos indivíduos, podendo gerar consequências negativas na disposição dos trabalhadores e no seu desempenho no trabalho. A recuperação destes recursos gastos é assim necessária para prevenir as referidas consequências negativas (Sonnentag, Recovery, 2003).

No trabalho, o processo de recuperação remete-se para o descanso das atividades quotidianas que levaram ao esgotamento dos recursos de energia e é a forma mais óbvia de restaurar energia. No entanto, não se deve tomar apenas em consideração as longas pausas, como férias ou fins-de-semana, uma vez que pausas durante o período de trabalho também são importantes. A realização de atividades que reduzem as exigências de energia auxilia a recuperação de recursos perdidos ao longo do dia.

É durante os períodos de tempo pós laboral em que há distanciamento com as exigências laborais, que se criam as condições necessárias para o processo de recuperação de recursos (Costa M. A., 2010). As pausas no trabalho, os fins-de-semana ou férias permitem aos trabalhadores recuperar dos recursos gastos no tempo de trabalho (Binnewies, 2008).

Para prevenir situações de exaustão os indivíduos precisam de regular o esforço gasto, por exemplo através de pausas do trabalho, período de recuperação em que são restaurados os sistemas físicos e psicológicos.

Nestes períodos de descanso uma das estratégias que pode ser desenvolvida com vista à recuperação é a separação mental do trabalho, ou de forma simples, parar de pensar no trabalho. Existe desta forma um distanciamento com os esforços mentais e físicos do trabalho. Alguns estudos concluem que um maior distanciamento do trabalho reflete-se na melhoria do humor, menor fadiga e menores distúrbios do sono e quando regressam ao trabalho conseguem realizar de forma mais sustentada as suas atividades (Demerouti, Bakker, Sonnentag, & Fullagar, 2012).

No entanto, o trabalho interfere na vida privada podendo dificultar a recuperação dos recursos gastos. A revisão da literatura indica que existem três grandes tipos de interferências do trabalho na vida privada (Costa M. A., 2010). Em primeiro lugar, existe uma interferência temporal que ocorre quando o tempo dedicado ao trabalho é de tal forma absorvente que deixa praticamente de existir tempo para se dedicar às exigências da vida pessoal e familiar.

Em segundo lugar, a interferência baseada na tensão do trabalho na medida em que as pressões e tensões do trabalho se transportam para a vida pessoal. Por último, as interferências

comportamentais que ocorrem quando um comportamento aceitável no trabalho é transportado para a vida pessoal onde já não é aceitável (Costa M. A., 2010).

Contudo, o distanciamento do trabalho em períodos de descanso não é igual para todos. Enquanto algumas pessoas conseguem esquecer o trabalho e estar focados em outras atividades, para outras pessoas é bastante difícil distanciar-se do trabalho e continuando a pensar nas tarefas a ele associadas (Sanz-Vergel, Demerouti, Bakker, & Moreno-Jiménez, 2011).

Durante o tempo de trabalho há um desgaste de recursos físicos, cognitivos, psicológicos e emocionais e quanto mais exigente é o trabalho, maior desgaste de recursos irá ocorrer (Costa M. A., 2010).

A quebra dos recursos individuais pode resultar em problemas de saúde e de desempenho no trabalho, que podem ser restabelecidos quando o trabalhador está longe das exigências do trabalho (Fritz & Sonnentag, Recovery, 2005).

De forma geral, é assumido que a ausência temporária das obrigações diárias do trabalho leva, por si só, a uma melhoria da saúde dos trabalhadores, tanto a nível físico como psicológico. Contudo, se a recuperação for insuficiente, os trabalhadores têm de fazer um esforço adicional para fazer face às exigências do seu trabalho, o que a longo prazo poderá levar a uma deterioração da saúde física e mental (Costa M. A., 2010).

3.2. Necessidades de Recuperação

Sendo a recuperação um processo que tem cada vez mais importância nas sociedades atuais e com impacto nos indivíduos e no seu desempenho, é contudo também necessário explicitar o processo anterior à recuperação e que acontece a nível interno dos trabalhadores: a necessidade de recuperação. As necessidades de recuperação traduzem-se no desejo e vontade individual de estar temporariamente afastado das exigências do trabalho, com vista a restaurar os seus recursos (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Estudos recentes indicam que a necessidade de recuperação atua como um preditor de debilitações na saúde e de mudanças no trabalho, sendo importante também compreender que tanto fatores decorrentes do trabalho como as experiências fora do trabalho influenciam as necessidades de recuperação (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Tal como já foi referido, as exigências do trabalho geram gastos de energia que se alimentam dos recursos disponíveis no indivíduo. O contínuo gasto desses recursos pode levar à exaustão dos mesmos, a situações de fadiga ou prejuízo físico e mental, com efeitos na saúde e no bem-estar. Quanto mais exigente é a situação, maiores são os níveis de energia necessários e mais recursos serão consumidos (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Estudos mostram que a necessidade de recuperação e a interferência do trabalho na vida privada estão relacionados ao longo do tempo, na medida em que uma insuficiente recuperação resulta num maior conflito entre trabalho e casa, e vice-versa (Binnewies, 2008). A recuperação não é apenas importante para a saúde dos trabalhadores, mas também para o seu desempenho no trabalho e para as organizações, uma vez que a insuficiente recuperação e as tensões entre trabalho e vida privada podem prejudicar o desempenho dos trabalhadores e conseqüentemente a organização (Binnewies, 2008).

Neste sentido, os períodos de descanso são bastante importantes para a restauração dos recursos gastos. A importância dada ao período de trabalho e de descanso tem vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos, tanto do ponto de vista social como pessoal (Costa M. A., 2010). Nos anos 70, com os desenvolvimentos tecnológicos que se anteviam, previa-se que o tempo dedicado ao descanso iria aumentar significativamente. Contudo, tal não se verificou, mas sim o contrário pois o tempo dedicado ao trabalho aumentou, diminuindo assim o tempo de descanso (Costa M. A., 2010).

No entanto, quando os indivíduos atingem elevados níveis de exaustão e fadiga, sente-se a necessidade de quebrar com todas as exigências: este sentimento é a necessidade de recuperação sentida pelos trabalhadores.

A necessidade de recuperação é então concebida como um estado emocional caracterizado por uma relutância temporária em continuar com as atuais exigências do trabalho ou em aceitar novas exigências. Está associada ao desejo de fazer uma pausa, considerada necessária para recuperar todas as exigências (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Jasen, Kant e van den Brandt definem a necessidade de recuperação como “*um precursor de fadiga prolongada e stress psicológico*” (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Apesar de distintos, a necessidade de recuperação e a fadiga são conceitos relacionados.

De forma geral, a necessidade de recuperação manifesta-se através do desejo de “*recarregar as baterias*”, afastando-se de todas as exigências que levaram à diminuição dos recursos disponíveis que, em condições normais, são restabelecidos após esse afastamento. Quanto maior forem as exigências durante o dia de trabalho, maiores serão as necessidades de recuperação que, se não forem totalmente restabelecidas podem levar a que se inicie um novo dia de trabalho ainda com deficiências de recursos do dia anterior (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

3.3. Teorias

O processo de recuperação tem sido tratado tendo como base algumas teorias, tais como a Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll de 1989 (Fritz & Sonnentag, 2005), o Modelo das Exigências-Recursos (Kuhnel & Sonnetag, 2010) e o Modelo das Exigências-Controlo (Araújo, Graça, & Araújo, 2003).

A Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll defende que os indivíduos pretendem preservar, proteger e construir os seus recursos. Os recursos podem ser definidos como objetos, condições, características pessoais ou energias que têm grande importância para os indivíduos. Quando existe perda de recursos ocorrem situações de *stress*, fadiga, exaustão ou *burnout*. Estar afastado do trabalho pode, no entanto, reduzir estes efeitos negativos do *stress* (Fritz & Sonnentag, 2005).

Assim, esta teoria assume que os trabalhadores vão lutar por obter e manter os recursos que valorizam. Podem ocorrer resultados negativos quando os recursos mais valorizados se esgotam e podem manifestar-se através do *burnout* ou queixas de saúde (Taris, Schreurs, & Silfhout, 2001).

Neste sentido, as exigências no trabalho vão ameaçar os recursos sendo geradores de situações de *stress* ou exaustão emocional, quando existe uma exposição prolongada a situações de tensão. A quem é confrontado com situações de tensão, espera-se que minimizem a perda de recursos, ou seja, vão lidar com as exigências do trabalho por forma a que a perda de recursos seja a menor possível (Taris, Schreurs, & Silfhout, 2001).

Recentes estudos com a Teoria de Conservação de Recursos explicam os efeitos das pausas nos resultados do trabalho, na medida em que o afastamento das exigências durante uma pequena pausa permite investir em novos recursos e o restabelecimento dos já gastos. Neste sentido, o afastamento do trabalho permite a regeneração dos recursos, podendo assim também resultar numa redução das tensões e melhorar os resultados quando os indivíduos voltam ao trabalho (Fritz & Sonnentag, 2005).

Um aspeto inovador desta teoria é que além de descrever o que os indivíduos fazem quando confrontados com *stress*, também descreve como se comportam na ausência de ameaças. Quando confrontados com situações de *stress*, os indivíduos lutam para minimizar a perda de recursos. Contudo, quando não se encontram em situações de tensão, os indivíduos tendem a desenvolver reservas de recursos para situações futuras que possam existir. Nestas situações, o *burnout* é descrito como o estado extremo de quebra de recursos enquanto o *engagement* pode ser visto como a reserva de recursos (Innstrand, Langballe, & Falkum, 2011).

Relativamente ao Modelo das Exigências-Recursos (Kuhnel & Sonnetag, 2010), este integra outras teorias, como é o caso da teoria de Conservação de Recursos.

O principal pressuposto do Modelo das Exigências-Recursos é que cada profissão tem os seus próprios fatores de risco associados às situações de *stress* no trabalho (Kuhnel & Sonnetag, 2010). Defende assim a ideia de que todas as organizações têm o seu próprio ambiente de trabalho e cada função tem as suas próprias causas para o bem-estar do trabalhador (Bakker & Demerouti, 2007).

Os fatores existentes em cada organização podem ser classificados em duas categorias: as exigências do trabalho e os recursos laborais. As exigências do trabalho dizem respeito aos

aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforços físicos e/ou psicológicos por parte do trabalhador (como por exemplo as pressões no trabalho ou horários de trabalho irregulares) (Kuhnel & Sonnetag, 2010). Apesar de não serem totalmente negativas, as exigências podem levar a situações de *stress* quando o trabalhador não recuperou totalmente os seus recursos (Demerouti & Bakker, 2011).

Os recursos laborais, por seu lado, referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que vão reduzir as exigências do trabalho e os custos que lhe estão associados, estimulando assim o crescimento, aprendizagem e o desenvolvimento organizacional (Kuhnel & Sonnetag, 2010). Os recursos do trabalho podem estar localizados em vários níveis da organização: ao nível macro relaciona-se com o salário, oportunidades de carreira ou a segurança para com o trabalho; a um nível interpessoal está relacionado com o clima das equipas ou suporte dos supervisores; ao nível específico do cargo ocupado, como a participação nas tomadas de decisão; e por fim ao nível da função, relacionado com as capacidades e performance (Demerouti & Bakker, 2011).

A segunda premissa do Modelo das Exigências-Recursos é a de que existem dois processos psicológicos que atuam no desenvolvimento das tensões relacionadas com o trabalho e a motivação. O primeiro processo é o de prejuízo da saúde, que sugere que trabalhos muito exigentes esgotam os recursos mentais e físicos dos trabalhadores e podem levar a situações de exaustão e problemas de saúde. O segundo processo é um processo motivacional em que se assume que os recursos laborais têm um potencial motivador que leva a um aumento do comprometimento com o trabalho e melhoria da performance. Os recursos podem assim levar os trabalhadores a aprender e desenvolverem as suas capacidades (Demerouti & Bakker, 2011).

Neste sentido, as exigências do trabalho podem iniciar situações de debilitações da saúde enquanto os recursos se relacionam com processos motivacionais. Muitos estudos defendem por isso que o Modelo das Exigências-Recursos pode ser usado para prever o *burnout* e o *engagement*, e conseqüentemente a performance laboral (Bakker & Demerouti, 2007). As exigências do trabalho relacionam-se com o *burnout* e a falta de recursos, enquanto os recursos laborais devem ser principalmente relacionados com o *engagement* (Kuhnel & Sonnetag, 2010).

Este modelo propõe que a interação entre as exigências e os recursos é importante para o desenvolvimento das tensões no trabalho e da motivação. Tanto as exigências do trabalho como os recursos são importantes para determinada organização e para determinada função, dependendo das características específicas do trabalho (Demerouti & Bakker, 2011).

O último e mais recente pressuposto do Modelo das Exigências-Recursos indica que os recursos laborais influenciam a motivação ou o *engagement* quando as exigências laborais são mais elevadas. Os recursos são mais benéficos na manutenção do *engagement* e da performance quando as exigências são altas, revelando atitudes de comprometimento com a organização e com as tarefas (Demerouti & Bakker, 2011). O bem-estar (baixo *burnout* e alto envolvimento com o

trabalho) são preditores do desempenho organizacional, sendo que empregados envolvidos otimizam o seu ambiente organizacional (Bakker & Demerouti, 2007).

Figura 1 - Modelo das Exigências-Recursos

Recursos	Alta	Baixa tensão Alta motivação	Alta tensão Alta motivação
	Baixa	Baixa tensão Baixa motivação	Alta tensão Baixa motivação
		Baixa	Alta
		Exigências	

Fonte: (Bakker & Demerouti, 2007)

O Modelo das Exigências-Recursos constitui um modelo global que pode ser aplicado a inúmeros ambientes profissionais, independentemente das exigências ou dos recursos (Bakker & Demerouti, 2007).

Por outro lado, o Modelo das Exigências-Controlo foi desenvolvido por Karasek para fazer face aos modelos que abordavam o *stress* no trabalho de forma unidimensional. Assim, foi proposto um modelo que analisa simultaneamente as exigências e o controlo no trabalho (Araújo, Graça, & Araújo, 2003). Assim, não são apenas as exigências que afetam o *stress* no trabalho mas sim as exigências combinadas com a falta de controlo no trabalho (Yperen & Snijders, 2000).

As duas dimensões básicas deste modelo são, neste sentido, as exigências psicológicas com o trabalho e o grau de controlo. As diferentes combinações entre estas dimensões revelam diferentes experiências no trabalho.

As exigências dizem respeito às pressões que o trabalhador está sujeito no seu local de trabalho, tais como pressões de tempo, concentração necessária para o desenvolvimento das suas atividades ou dependência do trabalho de terceiros.

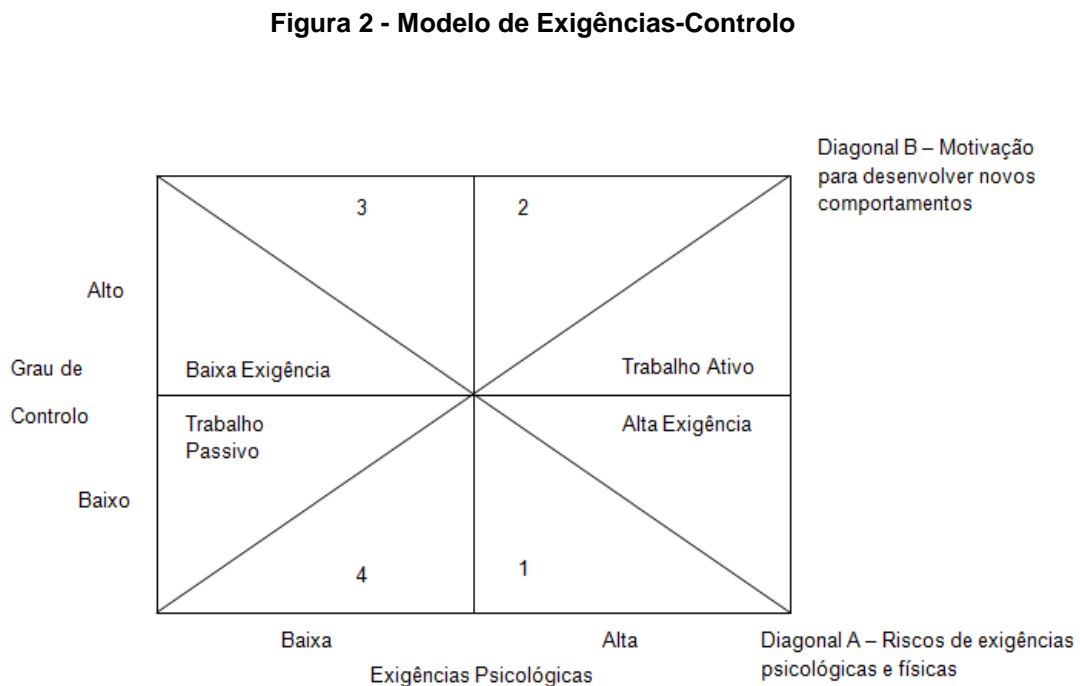
Relativamente ao controlo, o Modelo de Exigências-Controlo refere que inclui dois componentes. Em primeiro lugar estão os aspetos que se relacionam com a capacidade de fazer todas as tarefas, a criatividade, capacidade de aprendizagem ou o desenvolvimento de capacidades

individuais. Por outro lado, o controlo compreende a autoridade para tomar decisões sobre o trabalho e a sua influência com o restante grupo de trabalho (Araújo, Graça, & Araújo, 2003).

A interação entre níveis alto e baixo das exigências e do controlo gera quatro tipos de experiências no trabalho:

- Alta exigência no trabalho: quando existe uma grande exigência e baixo controlo;
- Trabalho ativo: quando ambas as dimensões têm níveis altos;
- Trabalho passivo: quando pelo contrário ambas as dimensões têm níveis baixos
- Baixa exigência quando se combina baixas exigências com alto controlo. (Araújo, Graça, & Araújo, 2003)

Estas quatro combinações são representadas através de um quadrante atravessado por duas diagonais, conforme a seguinte figura:



Fonte: (Araújo, Graça, & Araújo, 2003)

Estas relações concluem, por exemplo que grande parte das reações negativas às exigências do trabalho (fadiga, ansiedade, depressões ou doenças) acontece quando há grandes exigências e reduzido controlo sobre o trabalho – Diagonal A. Por outro lado, situações de trabalho passivo podem levar à perda de capacidades para enfrentar o trabalho, menor eficiência e dificuldade em encontrar soluções para os problemas encontrados – Diagonal B (Araújo, Graça, & Araújo, 2003).

Este modelo é atualmente um dos mais utilizados em estudos de saúde ocupacional, estudos dos aspectos psicossociais do trabalho e as suas repercussões para a saúde (Araújo, Graça, & Araújo, 2003).

4. *Engagement* e Esforço Compensatório

- *Engagement*

No atual contexto das organizações, o conceito de *engagement* tem vindo cada vez mais a ser uma preocupação dos gestores. A preocupação com o capital humano tem levado ao surgimento de novos conceitos para ajudar a compreender e desenvolver o sucesso das organizações (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011). O *engagement* pode ser assumido como um compromisso organizacional que permite compreender o vínculo de ligação entre os colaboradores e as empresas (Bancaleiro, s/d).

As empresas começaram a compreender que o recurso mais valioso e o motor do sucesso organizacional são os colaboradores e para tal é necessário que o bem-estar dos mesmos seja garantido (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011).

As empresas ao definirem a sua missão, objetivos e valores pretendem que os seus colaboradores assumam um compromisso com todos eles e é esse compromisso que define o *engagement*. Parte-se do princípio que trabalhadores comprometidos são mais produtivos, motivados e satisfeitos com a função que desempenham e a empresa que representam (Bancaleiro, s/d).

De forma geral, podem distinguir-se três grupos de colaboradores. O primeiro são aqueles que, estando altamente comprometidos, desenvolvem o seu trabalho em consonância com os objetivos da organização. De acordo com Gallup citado por Bancaleiro (s/d) estes trabalhadores representam em média 15% do número total de colaboradores.

Existe depois o grupo daqueles trabalhadores moderadamente comprometidos. Estes trabalhadores realizam o seu trabalho sem proactividade de desenvolver outras atividades ou de maior empenhamento daquele que já é solicitado. Representam entre 60 a 65% do total de colaboradores (Bancaleiro, s/d).

Por fim, estão os descomprometidos, que de forma geral ultrapassam os 20% de colaboradores (Bancaleiro, s/d).

A primeira perspetiva do conceito de *engagement* começou por caracterizá-lo como opositor direto do conceito de *burnout*. Após anos a estudar o *burnout*, os investigadores alteraram o foco de interesse para o estudo do lado positivo do trabalho, em consonância com o movimento da psicologia positiva (Salanova, 2012). A psicologia positiva veio basear-se no bem-estar e força humana ao contrário do tradicional estudo no mau funcionamento e incapacidades (Salanova, 2012).

A psicologia sempre deu mais enfoque aos problemas, doenças e sintomas das pessoas, em que os aspetos negativos eram mais estudados do que os positivos (Machado, Porto-Martins, & Amorim, 2012).

A mudança ocorreu desde 1950 quando os psicólogos passaram a dar primazia aos aspetos positivos (Machado, Porto-Martins, & Amorim, 2012). Além disso, as condições económicas mundiais, com as rápidas mudanças no mercado de trabalho e a crise económica e social levou a que as organizações se preocupassem em promover experiências positivas aos seus colaboradores (Acosta, Salanova, & Llorens, 2012).

O *burnout* é um estado relacionado com as condições de trabalho, sendo uma resposta dos indivíduos a um estado prolongado de *stress* e tensão no trabalho que se caracteriza por uma exaustão emocional, desumanização e pouca realização pessoal do trabalho (Machado, Porto-Martins, & Amorim, 2012). Estas três dimensões do *burnout*, exaustão, cinismo e ineficácia opunham-se diretamente às dimensões que começaram por definir o *engagement*, energia, envolvimento e eficácia (Santos F. M., 2011) (Leiter, Nicholson, Patterson, & Laschinger, 2012).

Posteriormente à definição destas três dimensões, o conceito de *engagement* foi definido como “*um estado cognitivo-afetivo positivo e persistente relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, e que não está focalizado num objeto, evento, individuo ou comportamento em particular*” (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011) (Acosta, Salanova, & Llorens, 2012) (Santos F. M., 2011). Tem vindo cada vez mais a ser distinguido de outros conceitos próximos, como o trabalho compulsivo, e mais relacionado com o bem-estar psicológico, o comprometimento organizacional, a satisfação e envolvimento no trabalho (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011).

O vigor irá traduzir-se em grandes níveis de energia mental, em capacidade e vontade de investir no trabalho (Santos F. M., 2011). São trabalhadores que se sentem confiantes e que não são desencorajados com facilidade (Salanova, 2012).

A dedicação caracteriza-se por um sentido de entusiasmo e inspiração, orgulho e desafio em relação ao trabalho (Santos F. M., 2011). São trabalhadores que se sentem ligados ao trabalho e com grande entusiasmo, sentindo orgulho no mesmo (Salanova, 2012).

A absorção leva o trabalhador a estados de concentração total, com perda de noção do tempo e com satisfação no envolvimento com o trabalho (Santos F. M., 2011). Estão completamente imersos no seu trabalho (Salanova, 2012).

O *engagement* está associado de forma positiva aos recursos motivacionais e fontes de energia no trabalho, além do apoio social de colegas de trabalho e opiniões positivas das chefias, melhoria de performance. Está também positivamente relacionado com a autonomia no trabalho e a variedade de atividades que o trabalhador desenvolve (Santos F. M., 2011).

Está associado ao desenvolvimento da organização, estimula os resultados da organização, reduzindo os efeitos negativos. Além das vantagens para os colaboradores, gera uma vantagem competitiva para a organização (Machado, Porto-Martins, & Amorim, 2012).

De acordo com Rebocho, Semedo, & Santos (2011) os colaboradores com elevados níveis de *engagement* apresentam maior satisfação com o trabalho, maior comprometimento e lealdade para com a organização, levando a que tenham menores intenções de abandonar a organização. Estão mais motivados e são mais proactivos.

Estudos têm confirmado que as oportunidades de carreira, as boas relações entre colegas de trabalho e o desenvolvimento de competências, facilitam o *engagement* (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012).

Podem ser apontadas algumas consequências derivadas de elevados níveis de *engagement* tais como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, motivação e baixos níveis de rotatividade (Santos F. M., 2011). São assim apontadas consequências positivas, melhorando até o desempenho organizacional (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011).

O desempenho organizacional refere-se ao contributo de cada colaborador para a organização, acrescentando valor à mesma e ajudando a melhorar o negócio da organização. Quanto maior for o desempenho organizacional, e conseqüentemente o *engagement*, mais positivo irá ser o ambiente de trabalho, com maior dedicação e motivação de todos os colaboradores (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011).

Bakker citado por Rebocho, Semedo, & Santos (2011) refere quatro razões que levam os trabalhadores com maior *engagement* a terem também um maior desempenho profissional: os colaboradores com maiores níveis de *engagement* apresentam melhor saúde física e psicológica; são trabalhadores que manifestam emoções positivas como alegria ou entusiasmo; vão criar os seus próprios recursos laborais, sendo mais proactivos; e por último, transferem o seu *engagement* para os outros colaboradores. Sendo que em grande parte das organizações, a performance geral é o resultado do esforço conjunto das equipas, o *engagement* de uma pessoa pode influenciar positivamente os colegas (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012) (Kubota, Shimazu, Kawakami, Takahashi, Nakata, & Schaufeli, 2012).

Do ponto de vista económico e financeiro, o *engagement* tem também um papel muito importante na medida em que aumenta o desempenho das organizações, com melhoria da qualidade dos serviços, clientes mais satisfeitos e fidelizados à organização com consequentes lucros a longo prazo (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011).

Contudo, os gestores também têm um papel muito importante no desenvolvimento do *engagement* dentro das organizações pois muitas vezes são os responsáveis pelas condições e ambiente de trabalho. Estudos indicam que a forma como os gestores atuam influencia as exigências e recursos dos trabalhadores e podem afetar o *engagement* dos mesmos (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012).

Para Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou (2012) devido à atitude positiva e altos níveis de atividade, os trabalhadores com altos níveis de *engagement* têm maior apreciação,

reconhecimento e sucesso. Para além disso, são pessoas que fora do trabalho desenvolvem atividades paralelas, não vivendo apenas para o trabalho (Bakker & Oerlemans, 2010).

O estudo do *engagement* no trabalho indica também que além das diferenças entre indivíduos, em que existem trabalhadores com maiores níveis de *engagement* do que outros, existem também diferenças de dia para dia para o mesmo indivíduo (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012).

Segundo Sonnentag citado por Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou (2012) os níveis de *engagement* são mais elevados nos dias em que os trabalhadores se sentem recuperados logo pela manhã, em comparação com os dias em que já possa existir falta de recursos e menor recuperação. Neste sentido, os dias em que os trabalhadores se sentem mais eficientes e otimistas são aqueles em que se verificam maiores níveis de *engagement* (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012).

Verifica-se assim uma relação entre os recursos do trabalho e o *engagement*, em que os recursos são encarados como um mobilizador e meio de desenvolvimento de maiores níveis de *engagement*, uma vez que trabalhadores com maiores recursos irão demonstrar maiores níveis de *engagement*, podendo até aumentar a produtividade (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012).

Os trabalhadores com elevados níveis de *engagement* irão também apresentar melhor recuperação dos seus recursos gastos ao longo dos dias (Kubota, Shimazu, Kawakami, Takahashi, Nakata, & Schaufeli, 2012).

O *engagement* é assim “o estado de se sentir feliz e compenetrado no trabalho, além de ter a capacidade de realizar esforços extra apesar das dificuldades, processos e preocupações” (Joseph & Witte, 2012).

Para a avaliação do *engagement*, o instrumento mais utilizado é o UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) composto por questões relacionadas com cada uma das dimensões do *engagement*: vigor, dedicação e absorção (Bakker & Oerlemans, 2010).

Em conclusão, o *engagement* inclui diversos domínios, como a satisfação com o trabalho, o compromisso organizacional, as boas condições de saúde física e mental, baixos níveis de *burnout*, motivação, iniciativa pessoal e produtividade, além da aquisição de recursos pessoais e profissionais. Para as organizações é benéfico na medida em que permite uma política de retenção de talentos, boa imagem corporativa e ainda retornos financeiros a médio e longo prazo (Durán, Extremera, & Rey, 2012).

- Esforço Compensatório

O esforço compensatório refere-se ao esforço exagerado que os trabalhadores têm de realizar para cumprir todas as suas atividades quotidianas para que não ocorram quebras ao nível do seu desempenho no trabalho (Costa M. A., 2010). Ou seja, os indivíduos tentam compensar uma possível falta de recursos, recursos esses necessários para as suas atividades no trabalho. É

assim uma forma de compensar os recursos em falta, levando-os a fazer um esforço superior ao que normalmente teriam (Costa M. A., 2010).

De acordo com Hockey citado por Costa (2010), o esforço compensatório refere-se “ à *quantidade de recursos que o individuo tem de gastar para cumprir as tarefas e quão fácil é realizar essas tarefas*”.

Quando os trabalhadores não estão totalmente recuperados e com poucos recursos para fazer face às exigências do seu trabalho, irão gastar uma grande quantidade de esforço compensatório para que possam cumprir todas as suas atividades e manter os níveis normais de desempenho (Costa M. A., 2010).

Neste sentido, referindo-se o esforço compensatório à quantidade de recursos que os indivíduos têm de gastar para cumprir as suas atividades, é também um indicador dos custos relacionados com o desempenho no trabalho, uma vez que o esforço compensatório é precisamente utilizado para evitar quebras ou falhas de desempenho (Binnewies, 2008).

Para evitar uma quebra de desempenho, quando há falta de recursos que são necessários para o desenvolvimento das suas atividades, os indivíduos irão compensar essa falta de recursos, dispensando mais esforço no trabalho do que o habitual esforço. É assim um mecanismo muito importante para neutralizar a falta de recursos (Binnewies, 2008).

O conceito de esforço compensatório difere do conceito de esforço em relação à motivação para o trabalho. Sendo o esforço compensatório a quantidade de esforço que se tem de fazer para poder realizar todas as atividades, irá implicar também uma decisão sobre os custos/benefícios acerca da utilização desse esforço e o valor dado aos objetivos que têm de cumprir (Costa M. A., 2010). Enquanto o esforço compreende a duração, intensidade e direção do comportamento no trabalho, o esforço compensatório refere-se ao esforço para cumprir as tarefas do trabalho (Binnewies, 2008). Os indivíduos podem esforçar-se bastante para a realização das suas atividades, apesar de não terem muito esforço em termos de duração ou intensidade (Binnewies, 2008).

Em dias em que o individuo não recuperou totalmente, tem falta de recursos para cumprir as suas tarefas e conseqüentemente tem de gastar esforço compensatório para chegar ao nível de desempenho normal, uma vez que a falta de recursos torna mais difícil a concentração e atenção na realização das atividades laborais diárias (Binnewies, 2008). Nestas circunstâncias, o trabalho é percebido como mais stressante, uma vez que tem menos recursos para fazer face às exigências do trabalho (Binnewies, 2008).

Ao contrário, nos dias em que o trabalhador está totalmente recuperado, a atenção e concentração para o trabalho estão facilitadas, e há diminuição do esforço compensatório gasto (Binnewies, 2008).

No contexto dos call centers, é muito importante o estudo do *engagement* e do esforço compensatório. Por um lado, sendo locais geradores de situações de *stress* e tensão, é importante

compreender se mesmo com tais características, os trabalhadores sentem ligação e se estão comprometidos com o trabalho que desenvolvem. Por outro lado, o desgaste a que estão submetidos leva à perda de recursos o que leva por conseguinte a um esforço adicional para que os trabalhadores consigam fazer todas as atividades, com o objetivo de manter a performance e os objetivos individuais. O estudo ao longo da semana permite compreender a evolução ao longo da mesma e assim perceber se com o avançar do tempo, o esforço se mantém ou vai aumentando.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

5. Metodologia de Investigação

5.1. Objetivos de estudo

De forma geral, com esta investigação pretende-se analisar o impacto dos horários de trabalho, diurno e noturno, nas necessidades de recuperação de recursos, relacionando-o com o *engagement* e o esforço compensatório.

A investigação pretende ser um alerta para a importância que deve ser dada para o trabalho em *call centers* e como podem ser locais com altos níveis de *stress*. Sendo cada vez maior o número de trabalhadores de *call center* é importante criar boas condições de trabalho para que se desenvolvam relações laborais estáveis e saudáveis.

De forma mais específica, podemos definir os seguintes objetivos:

- Compreender a evolução das necessidades de recuperação ao longo da semana;
- Compreender se as necessidades de recuperação variam em função do horário de trabalho diurno e noturno;
- Analisar a relação existente entre os horários de trabalho e o *engagement*;
- Analisar a relação existente entre os horários de trabalho e o esforço compensatório.

5.2. Hipóteses de investigação

Uma hipótese é uma resposta provisória ao problema de investigação colocado. Devem ter uma consistência lógica, tendo também relevância para os objetivos da investigação (Prodanov & Freitas, 2013). As hipóteses funcionam como um fio condutor da investigação e vão implicar os procedimentos metodológicos a seguir, assim como auxilia na restrição do campo de pesquisa (Barros, 2008).

Perante os objetivos propostos, pretende-se estudar as relações entre os horários de trabalho com as necessidades de recuperação, assim como o *engagement* e o esforço compensatório. Para tal foram definidas algumas hipóteses de investigação de modo a estudar as variáveis em causa.

Neste sentido, as hipóteses de investigação formuladas são as seguintes:

- H1. As necessidades de recuperação vão aumentando ao longo da semana de trabalho.
- H2. Os níveis de *engagement* vão diminuindo ao longo da semana de trabalho.
- H3. Os níveis de esforço compensatório vão aumentando ao longo da semana de trabalho.
- H4. Os trabalhadores diurnos têm maiores necessidades de recuperação do que os trabalhadores de horário noturno.
- H5. Os trabalhadores diurnos apresentam maiores níveis de *engagement* do que os trabalhadores de horário noturno.

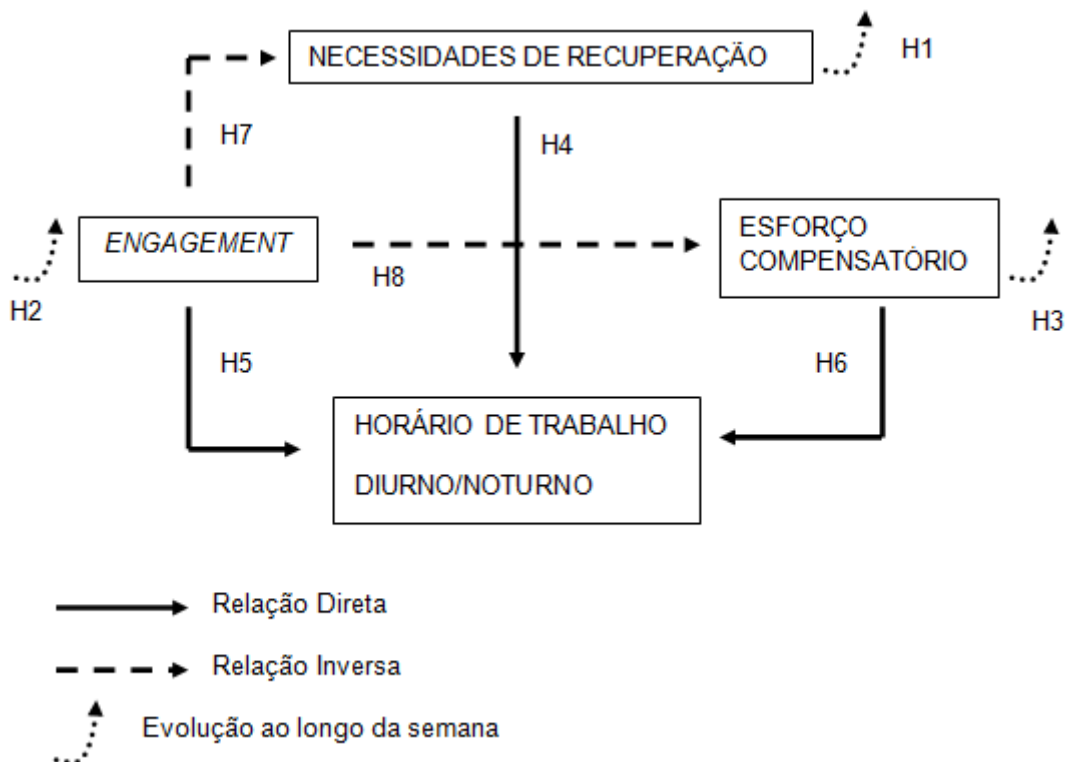
H6. Os trabalhadores noturnos necessitam de mais esforço compensatório para desenvolverem as suas atividades do que os trabalhadores de horário diurno.

H7. O *engagement* está inversamente relacionado com as necessidades de recuperação.

H8. O *engagement* está inversamente relacionado com o esforço compensatório necessário para a realização das tarefas.

A figura 3 representa o esquema de investigação elaborado a partir da relação entre as variáveis do estudo e que pretende analisar a evolução das variáveis necessidades de recuperação, *engagement* e esforço compensatório. Este modelo hipotético pretende também relacionar as três variáveis anteriormente referidas com os horários de trabalho, diurno e noturno, assim como a relação inversa entre o *engagement* e as necessidades de recuperação e o esforço compensatório.

Figura 3 - Modelo hipotético de investigação



Fonte: Elaboração própria

5.3. Metodologia

Para a realização da presente investigação desenvolveu-se inicialmente uma revisão bibliográfica com vista ao enquadramento teórico e pertinência do tema: o enquadramento dos *call centers* no contexto da sociedade atual, as necessidades de recuperação, o *engagement* e o esforço compensatório, assim como os horários de trabalho.

A metodologia adotada teve como suporte de investigação a utilização de métodos quantitativos, nomeadamente a realização de inquéritos por questionário, através de um estudo longitudinal realizado ao longo de uma semana de trabalho.

Os questionários foram efetuados através de uma plataforma *online* em que foi enviado diariamente o respetivo questionário com vista a ser respondido após o dia de trabalho. A opção de ser durante todos os dias de uma mesma semana prende-se com o objetivo de poder verificar se se registam alterações ao longo da semana para as variáveis em estudo.

Os dados foram recolhidos na semana de 15 a 19 de Julho de 2013 através de inquéritos *online* enviados a todos os colaboradores da linha de fidelização de uma empresa de telecomunicações da cidade do Porto.

Com o objetivo de manter a confidencialidade dos dados, foi criado um PIN para cada participante, constituído pelas três primeiras letras do mês de nascimento e pelos dois últimos dígitos do número do Cartão do Cidadão. O PIN era colocado no início de todos os questionários por forma a identificar as respostas do mesmo participante ao longo da semana.

5.4. População e amostra

Para a realização desta investigação, a população-alvo foram um grupo de trabalhadores de um *call center* que desenvolvem a sua atividade laboral em horários diurnos e noturnos. Optou-se especificamente por trabalhadores da linha de fidelização de clientes de uma empresa de telecomunicações, *call center* esse que se encontra localizado na cidade do Porto. A escolha desta população prendeu-se com a facilidade de acesso da investigadora, pelo que se pode afirmar que a amostra utilizada é uma amostra de conveniência.

Da linha de fidelização de clientes faziam parte na altura 111 colaboradores, dos quais 31 responderam por completo à totalidade dos inquéritos nos cinco dias do estudo. Foram apenas contabilizados sujeitos que responderam por completo aos cinco dias do estudo.

Neste sentido, a amostra é constituída por 31 sujeitos que responderam a cinco inquéritos ao longo de uma semana, sendo que 51,6% são trabalhadores diurnos e 48,4% são trabalhadores noturnos.

Relativamente à distribuição da amostra por género, 67,7% dos inquiridos são do sexo feminino enquanto 32,3% são do sexo masculino. Quanto ao estado civil 67,7% são solteiros, 29% são casados ou vivem em união de facto e 3,2% são divorciados.

Com relação à idade, a média de idades situa-se nos 29 anos com um desvio padrão de 5.5, sendo que existe uma variação entre os 21 e os 38 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, quase metade dos colaboradores (48,4%) têm completo o nível secundário, sendo que o restante está distribuído por Bacharelato, Licenciatura e Pós-Graduação/Mestrado com 3,2%, 38,7% e 9,7% respetivamente, o que vai de encontro ao

definido anteriormente onde se refere que os *call centers* são constituídos por colaboradores com elevados graus de escolaridade.

No entanto, esta amostra é caracterizada por colaboradores que trabalham em *call center* há longos períodos de tempo, contrariando a ideia de que os *call centers* são locais de grande rotatividade e com pouco tempo de serviço. De facto, 41,9% dos colaboradores trabalham há mais de 4 anos em *call center*, 6,5% entre 3 a 4 anos, 22,6% entre 2 a 3 anos e o restante 29% de 0 a 2 anos de serviço.

O tempo médio de deslocação da habitação para o trabalho varia entre períodos até 30 minutos, com 74,2% dos inquiridos, a 25,8% entre 30 minutos e 1 hora, não existindo valores para deslocações superiores a 1 hora.

Tabela 1 - Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas

	Amostra (n=31)	% (n)
Sexo	Feminino	67,7% (21)
	Masculino	32,3% (10)
Estado Civil	Solteiro	67,7% (21)
	Casado/União de Facto	29% (9)
	Divorciado	3,2% (1)
	Viúvo	0% (0)
Filhos	Sim	25,8% (8)
	Não	74,2% (23)
Idade	Mínimo	21
	Máximo	38
	Média	29
	Desvio Padrão	5,5
	Moda	22
Habilitações Literárias	Secundário	48,4% (15)
	Bacharelato	3,2% (1)
	Licenciatura	38,7% (12)
	Pós-Graduação/Mestrado	9,7% (3)
	Doutoramento	0% (0)
Horário de Trabalho	Diurno	51,5 % (16)
	Noturno	48,4 % (15)
Tempo de serviço em Call center	0 a 6 meses	6,5% (2)
	6 meses a 1 ano	3,2% (1)
	1 a 2 anos	19,4% (6)
	2 a 3 anos	22,6% (7)
	3 a 4 anos	6,5% (2)
	Mais de 4 anos	41,9% (13)
Tempo de deslocação	Até 30 minutos	74,2% (23)
	Entre 30 minutos a 1 hora	25,8% (8)
	Mais de 1 hora	0% (0)

5.5. Instrumento e procedimento para a colheita de dados

Para a seleção dos instrumentos a utilizar, começou-se pela pesquisa bibliográfica na medida em que pudessem ser definidos os melhores instrumentos para alcançar os objetivos propostos.

Relativamente ao *engagement* foi utilizada a versão portuguesa resumida da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) desenvolvida por Schaufeli e Bakker e no caso das necessidades de

recuperação e do esforço compensatório foram efetuadas traduções dos instrumentos originais para português através do procedimento habitualmente sugerido para tal. Assim, os instrumentos foram traduzidos para português e posteriormente foi realizada a tradução desta versão para a língua original por dois tradutores independentes, a fim de verificar a conformidade das questões. Pequenas alterações foram realizadas no sentido de adaptar à realidade portuguesa e à estrutura gramatical do português.

Como forma de validar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados, foi calculado posteriormente o Alfa de Cronbach de cada uma das variáveis de forma a avaliar a fiabilidade dos questionários utilizados.

Os itens referentes ao *engagement* foram respondidos utilizando uma escala tipo likert e os itens referentes ao esforço compensatório uma escala de likert. No caso do *engagement*, a escala tinha 7 níveis, variando entre 0 e 6, em que 0 corresponde a Nunca e 6 a Sempre, enquanto a escala do esforço compensatório tinha 5 níveis, variando entre 1 e 5, em que 1 corresponde a Discordo Completamente e 5 a Concordo Completamente. A escala das necessidades de recuperação foi medida através de uma escala dicotómica de respostas Sim e Não.

Para medir o nível de *engagement* no trabalho foi utilizada uma escala de 9 itens, versão resumida da *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* desenvolvida por Schaufeli e Bakker e cuja utilização está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. Esta escala mede o *engagement* nas suas três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Na sua versão original, a escala do *engagement* de 9 itens obteve um Alfa de Cronbach de 0,93 (Schaufeli & Bakker, 2003). Da análise dos resultados obtidos na amostra do presente estudo resultou um valor de global de alfa de 0,91, com os resultados a variarem entre 0,83 e 0,90, revelando um bom nível de confiabilidade.

Tabela 2 - Alfa de Cronbach do Engagement

Alfa de Cronbach	0,909
Dia 1	0,863
Dia 2	0,879
Dia 3	0,901
Dia 4	0,831
Dia 5	0,904

O esforço compensatório foi medido através de três itens desenvolvidos por Binneweis (2008). A escala mede quão exaustivo e tenso é desempenhar as tarefas do trabalho. Neste sentido, avalia a quantidade de esforço compensatório que o trabalhador tem de despender para atingir um certo nível de desempenho. Os três itens são: necessito de muita energia para realizar o meu trabalho, realizo o meu trabalho com facilidade e tenho de me esforçar muito para levar o meu trabalho até ao fim.

Na versão original, a escala de esforço compensatório obteve um alfa de Cronbach de 0,81 (2008). Na nossa investigação, o valor de global alfa obtido foi de 0,91. Contudo, os resultados diários obtidos variam entre 0,53 e 0,81, verificando-se um aumento ao longo da semana, parecendo evidenciar um aumento da compreensão da escala à medida que os sujeitos se familiarizam mais com ela. De referir que o valor de 0,53 só se obteve num dia, em todos os restantes dias se obtiveram valores acima de 0,60.

Tabela 3 - Alfa de Cronbach do Esforço Compensatório

Alfa de Cronbach	0,909
Dia 1	0,532
Dia 2	0,606
Dia 3	0,812
Dia 4	0,801
Dia 5	0,762

Relativamente às necessidades de recuperação, estas foram medidas através da utilização de uma escala de 11 itens desenvolvida por Van Veldhoven e Meijman (Veldhoven & Broersen, 2003). A escala das necessidades de recuperação faz parte do Questionário de Experiencia e Avaliação do Trabalho (abreviatura alemã de VBBA) que consiste num conjunto de 27 escalas. Para uso académico, a sua utilização está autorizada para uma ou a totalidade das escalas.

Os itens da necessidade de recuperação questionam acerca a duração e gravidade dos sintomas que indicam que o trabalhador não está totalmente recuperado do esforço dispensado durante o dia de trabalho. Os itens são: acho difícil relaxar no final do dia de trabalho; no fim do dia de trabalho sinto-me totalmente desgastado; devido ao meu trabalho, no final do dia sinto-me razoavelmente exausto; após o jantar sinto-me em boa forma; normalmente, só começo a sentir-me relaxado após o segundo dia sem trabalhar; tenho dificuldade de concentração após o trabalho; não tenho paciência para lidar com outras pessoas após chegar a casa; geralmente, necessito de mais de uma hora para me sentir totalmente recuperado após o trabalho; quando regresso a casa do trabalho necessito de algum tempo em sossego; frequentemente, após o dia de trabalho sinto-me tão exausta que não me envolvo em outras atividades; e ao final do dia de trabalho, o cansaço impede-me de realizar o trabalho como normalmente faço.

Na versão original, a escala das necessidades de recuperação obteve um alfa de Cronbach de 0,88 (Veldhoven & Broersen, 2003). Na nossa investigação, o valor de global alfa obtido foi de 0,94, com uma variação entre 0,79 e 0,91, apontando para bons níveis de confiabilidade da escala.

Tabela 4 - Alfa de Cronbach das Necessidades de Recuperação

Alfa de Cronbach	0,941
Dia 1	0,872
Dia 2	0,914
Dia 3	0,891
Dia 4	0,889
Dia 5	0,792

Além das variáveis referidas, foi inicialmente solicitado a todos os participantes que respondessem a algumas questões sociodemográficas, para que melhor pudesse ser caracterizada a amostra. Neste sentido, além do género, foram solicitadas informações referentes à idade, estado civil, se tinham filhos ou não, as habilitações literárias, o horário de trabalho, há quanto tempo trabalham em *call center* e por último qual o tempo médio de deslocação casa/trabalho.

6. Apresentação de Resultados

A análise dos dados foi efetuada através do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 21.

Inicialmente foi criada a base de dados com a inserção de todos os sujeitos que cumpriam os requisitos para participar na investigação: resposta completa a todos os questionários enviados durante uma semana. Todos os restantes sujeitos, que não responderam à totalidade dos inquéritos, foram eliminados.

Foi verificada também a coerência da base de dados, mediante a confirmação de que todos os dados introduzidos estavam dentro dos intervalos de resposta, não havendo nenhuma resposta em falta.

No inquérito realizado para a investigação existiram dois tipos de dados distintos. Por um lado, dados de nível geral que se referem aos dados sociodemográficos, onde foram solicitadas informações relativas ao sexo, idade, estado civil, número de filhos, habilitações literárias, horário de trabalho, há quanto tempo é trabalhador de *call center* e o tempo médio de deslocação casa/trabalho.

Por outro lado, foram solicitados dados relativos ao *engagement*, esforço compensatório e necessidade de recuperação, utilizando as escalas anteriormente referidas.

Com o objetivo de conseguir uma maior estabilidade dos resultados, foram agrupadas as variáveis de acordo com o dia da semana, obtendo assim uma variável para cada dia da semana, que corresponde à média dos resultados obtidos. Foi ainda criada uma variável única que corresponde à média dos cinco dias em estudo.

Os procedimentos estatísticos foram selecionados de acordo com as hipóteses formuladas. Neste sentido, para H1, H2 e H3 utilizou-se a ANOVA para medidas repetidas. A ANOVA para medidas repetidas é utilizada quando os mesmos indivíduos participam em vários momentos da mesma investigação, o que é o caso deste estudo na medida em que os mesmos indivíduos responderam aos inquéritos em vários momentos (Field, 2009).

Para a H4, H5 e H6 realizou-se o Teste t para amostras não relacionadas/independentes, em que se compara as médias de uma variável para dois grupos, neste caso os trabalhadores diurnos e os trabalhadores noturnos. Este tipo de teste pode ser utilizado quando o número de casos é pequeno, o que também se verifica (Pereira, 2008).

Por último, para o cálculo de H7 e H8 efetuou-se a análise através do Coeficiente de Correlação de Pearson, pois permite determinar o grau de associação entre variáveis.

6.1. Análise dos dados

A análise dos dados iniciou-se com a verificação da evolução dos valores médios das variáveis ao longo da semana.

Neste sentido, a escala do *engagement* utilizada foi a versão reduzida, constituída por 9 itens. Na tabela 5 apresentam-se os valores médios registados para cada um dos dias de resposta. Observa-se que a maioria dos dias tem média inferior a 2, com exceção da 2ª feira em que o valor médio foi de 2.17.

Tabela 5 - Valores médios e desvio padrão da escala *engagement*

	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira
Média	2.17	1.87	1.89	1.71	1.61
Desvio Padrão	0.857	0.872	0.831	0.714	0.804

A tabela 6 representa os valores médios registados respeitantes à escala do esforço compensatório, que mede quão exaustivo e tenso é o desempenho das tarefas no trabalho.

Tabela 6 - Valores médios e desvio padrão da escala do esforço compensatório

	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira
Média	2.81	2.97	3.06	2.90	2.84
Desvio Padrão	0.980	0.912	0.964	0.944	0.820

Neste caso, os valores rondam valores muito próximos de 3, com exceção de 4ª feira em que os valores o ultrapassam.

No que diz respeito à escala das necessidades de recuperação, que questiona acerca da duração e gravidade dos sintomas que indicam que não há uma total recuperação do esforço diário despendido, os valores mostram uma média que ronda os valores entre 0.52 e 0.60.

Tabela 7 - Valores médios e desvio padrão da escala das necessidades de recuperação

	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira
Média	0.54	0.54	0.52	0.57	0.60
Desvio Padrão	0.327	0.364	0.344	0.339	0.276

De seguida irá ser apresentada a análise dos dados, dividida através de cada hipótese de investigação colocada.

Nesse sentido, e considerando a primeira hipótese - as necessidades de recuperação vão aumentando ao longo da semana de trabalho, foi utilizada a ANOVA de medidas repetidas, em que o dia da semana é a variável independente e as necessidades de recuperação como variável dependente.

Conforme a tabela 8, foi inicialmente verificado o pressuposto da esfericidade. Neste caso, o pressuposto da esfericidade não é verificado ($p < 0,05$), contudo o valor do teste de Mauchly da esfericidade vai depender do tamanho da amostra, uma vez que em amostras pequenas, como é o caso, os desvios podem ser considerados não significativos (Field, 2009). Neste caso, sendo o pressuposto da esfericidade violado irá ter-se em consideração o valor de Greenhouse-Geisser.

Tabela 8 - Teste Mauchly da esfericidade das necessidades de recuperação

	DF	<i>P</i>	Epsilon Greenhouse-Geisser
Teste Mauchly da esfericidade	9	.000	.642

A tabela 9 mostra os resultados da ANOVA de medidas repetidas, em que se tomará em linha de conta o resultado de Greenhouse-Geisser, uma vez que não assumimos a esfericidade.

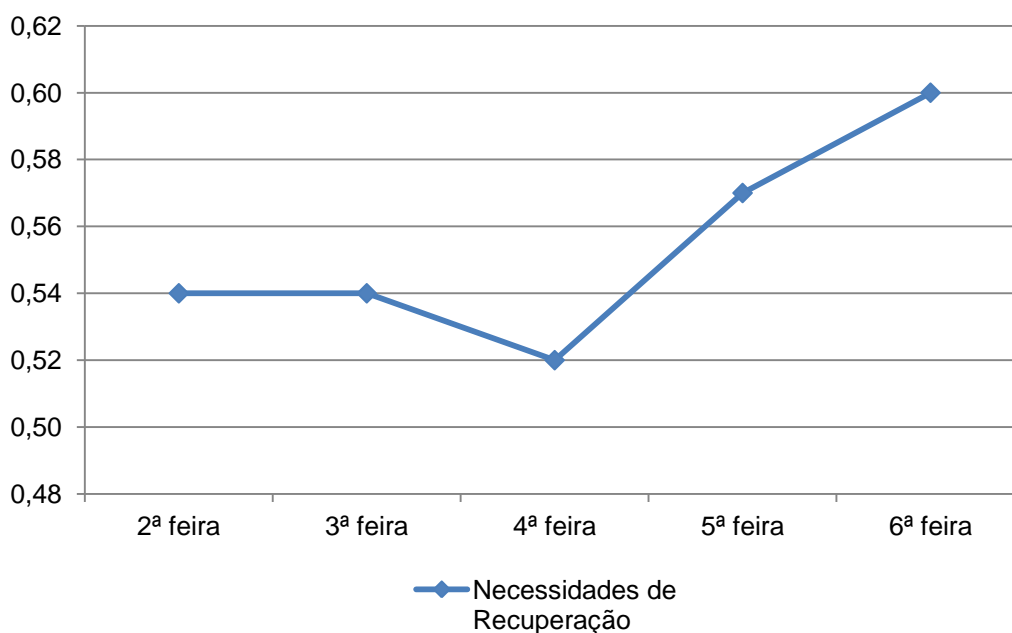
Tabela 9 - ANOVA Necessidades de recuperação

	DF	F	<i>p</i>
Necessidades de Recuperação	2.57	1.41	.249

Em conclusão, o teste de Mauchly indica que o princípio da esfericidade foi violado $X^2(9) = 43.38$, $p < .0001$, contudo os graus de liberdade foram corrigidos utilizando o resultado de Greenhouse-Geisser (.64). Os resultados mostram que não existem diferenças significativas das necessidades de recuperação ao longo da semana, $F(2.57, 77.02) = 1.41$; $p = .25$. Neste sentido, relativamente à hipótese colocada a mesma é rejeitada. O que se verifica é que não existem resultados estatisticamente significativos para se poder afirmar que de facto as necessidades de recuperação vão aumentando ao longo da semana.

Contudo, é importante referir que analisando os resultados diários há uma tendência de aumento ao longo dos dias, tal como se pode verificar no gráfico 1, sem que no entanto tenha significância estatística.

Gráfico 4 - Evolução das Necessidades de Recuperação



Aplicando o mesmo procedimento com o objetivo de analisar a evolução do *engagement* para concluir acerca da segunda hipótese definida - os níveis de *engagement* vão aumentando ao longo da semana de trabalho, foi verificado inicialmente o pressuposto da esfericidade.

Neste caso, de acordo com a tabela 10 o teste de Mauchly indica que o princípio da esfericidade foi também violado $X^2(9) = 52.91$, $p \leq .0001$, contudo os graus de liberdade foram corrigidos utilizando o resultado de Greenhouse-Geisser (.48).

Tabela 10 - Teste Mauchly da esfericidade do engagement

	DF	p	Epsilon Greenhouse-Geisser
Teste Mauchly da esfericidade	9	.000	.483

A tabela 11 mostra os resultados da ANOVA de medidas repetidas em que foi definido o dia da semana como a variável independente e o *engagement* como variável dependente. Irá ser tomado em linha de conta o resultado de Greenhouse-Geisser, uma vez que não assumimos a esfericidade.

Tabela 11 - ANOVA Engagement

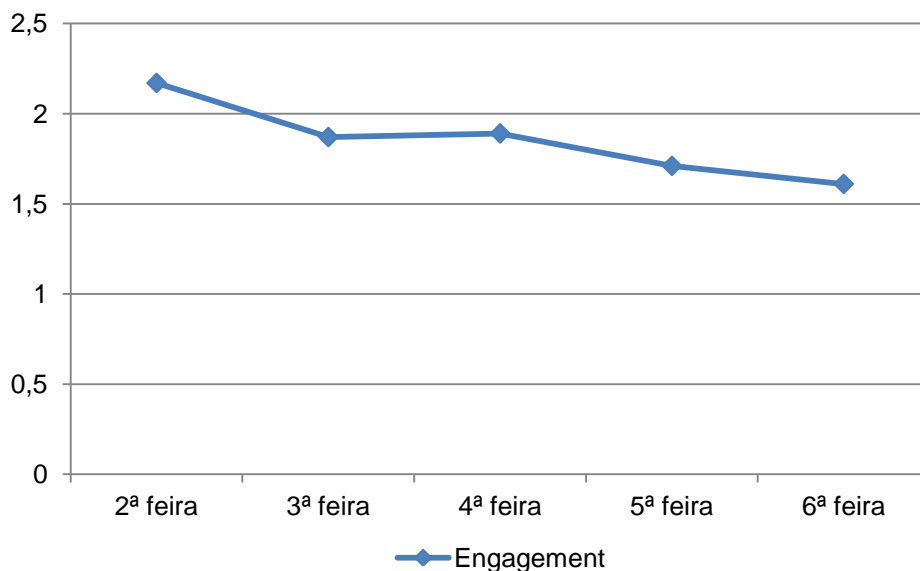
	DF	F	P
Engagement	1.93	6.25	.004

Os resultados mostram neste caso que existem diferenças significativas no *engagement* ao longo da semana, $F(1.93, 57.95) = 6.25$; $p = .004$. De facto, confirmamos a hipótese efetuada, podendo

ser verificadas diferenças no *engagement* ao longo da semana, indo as mesmas no sentido decrescente.

O gráfico 2 demonstra as diferenças nos níveis de *engagement* que ocorrem, de acordo com os resultados obtidos ao longo de uma semana de trabalho.

Gráfico 5 - Evolução do *Engagement*



Analisando a tabela 12, é possível verificar as diferenças entre os vários dias podendo concluir que as diferenças mais significativas são entre as respostas de 2ª feira e as de 3ª, 5ª e 6ª feira, com níveis de significância iguais ou inferiores a 0.05.

Tabela 12 – Comparação diária entre os valores do *engagement*

Dias da Semana		p	Desvio Padrão
2ª Feira	3ª Feira	.003	.074
	4ª Feira	.073	.098
	5ª Feira	.042	.148
	6ª Feira	.009	.151
3ª Feira	4ª Feira	1	.106
	5ª Feira	1	.147
	6ª Feira	1	.150
4ª Feira	5ª Feira	1	.109
	6ª Feira	.229	.115
5ª Feira	6ª Feira	1	.062

Relativamente ao esforço compensatório por forma a analisar a terceira hipótese definida - os níveis de esforço compensatório vão aumentando ao longo da semana de trabalho, foi também utilizada a ANOVA de medidas repetidas, em que o dia da semana foi definido como a variável independente e o esforço compensatório como variável dependente.

Conforme a tabela 13, foi inicialmente verificado o pressuposto da esfericidade. Neste caso, o pressuposto da esfericidade é assumido ($p = .673$).

Tabela 13 - Teste Mauchly da esfericidade Esforço Compensatório

	DF	p	Epsilon Greenhouse-Geisser
Teste Mauchly da esfericidade	9	.673	.891

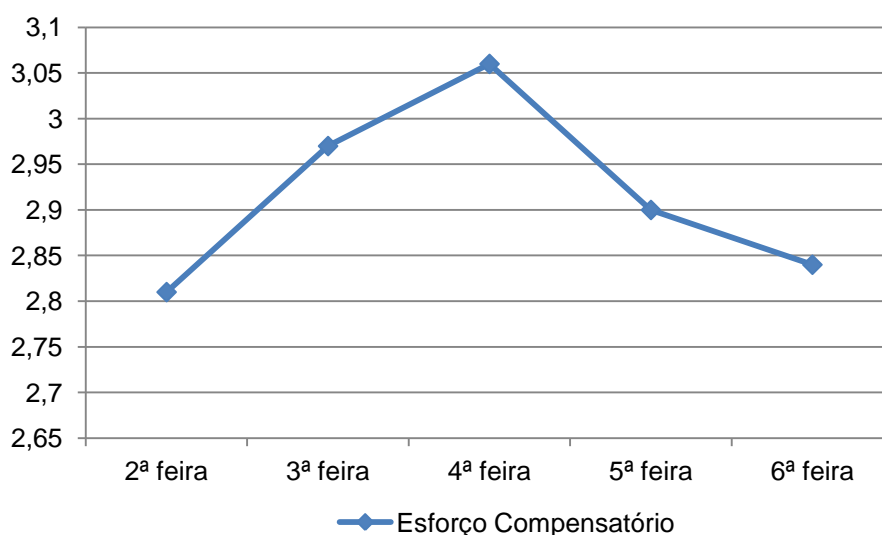
Analisando a tabela 14, podemos verificar que os dados indicam que não existem diferenças significativas no esforço compensatório ao longo da semana. Concluindo, o teste de Mauchly indica que o princípio da esfericidade é verificado $X^2(9) = 6.66, p = .67$ e os resultados mostram que não existem diferenças significativas no esforço compensatório ao longo da semana, $F(4, 120) = 1.16; p = .33$, logo a hipótese formulada inicialmente não é confirmada.

Tabela 14 - ANOVA Esforço Compensatório

	DF	F	P
Esforço Compensatório	4	1.16	.332

Apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas, podemos verificar a evolução dos valores do esforço compensatório através do gráfico 3. Verifica-se neste caso que há um pico verificado a meio da semana, com tendência decrescente nos restantes dias, indo para valores próximos dos verificados no início da semana.

Gráfico 6 - Evolução do Esforço Compensatório



A quarta hipótese definida pretendia verificar se os trabalhadores diurnos têm maiores necessidades de recuperação do que os trabalhadores de horário noturno. Para tal, e para melhor

comparar os grupos de trabalhadores de horário diurno e noturno, foi criada uma variável global que representa a média global de todas as respostas dos cinco dias de estudo.

Neste sentido, ir-se-ão comparar as médias obtidas na variável necessidades de recuperação nos grupos de indivíduos que trabalham em horários diurnos e noturno.

De acordo com a tabela 15, a comparação dos valores médios obtidos nos dois grupos de trabalhadores de acordo com o seu horário para a variável necessidades de recuperação, permite-nos concluir que os trabalhadores diurnos apresentam maiores níveis de necessidades de recuperação (média = 0.59; desvio padrão = 0.307) do que os seus colegas com horário noturno (média = 0.52; desvio padrão = 0.295).

Tabela 15 - Média das Necessidades de Recuperação

	N	Média	Desvio Padrão
Diurno	16	0.59	0.307
Noturno	15	0.52	0.295

Com vista à comparação entre os horários diurno e noturno para cada variável, foi realizado o teste *t* para amostras não relacionadas. A tabela 16 permite verificar que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos para as necessidades de recuperação [$t(29) = 0.646$; $p = .523$].

Tabela 16 - Teste t das necessidades de recuperação

	<i>t</i>	Df	<i>p</i>
Necessidades de Recuperação	0.646	29	.523

Neste sentido, relativamente à hipótese formulada, a mesma é rejeitada, não existindo diferenças estatisticamente significativas entre as necessidades de recuperação dos trabalhadores diurnos e os trabalhadores noturnos.

Aplicando o mesmo procedimento com o objetivo de concluir acerca da quinta hipótese definida - os trabalhadores diurnos apresentam maiores níveis de *engagement* do que os trabalhadores de horário noturno, foram comparadas inicialmente as médias obtidas na variável *engagement* nos grupos de indivíduos que trabalham em horários diurnos e noturno.

A análise da tabela 17 permite verificar que a média das respostas relativamente ao *engagement* dos trabalhadores diurnos são superiores aos valores de *engagement* dos trabalhadores noturnos (média = 1.97, desvio padrão = 0.887; média 1.72, desvio padrão = 0.414, respetivamente).

Tabela 17 - Médias do *Engagement*

	N	Média	Desvio Padrão
Diurno	16	1.97	0.887
Noturno	15	1.72	0.414

A aplicação do teste *t* para amostras não relacionadas permite concluir que relativamente ao *engagement* também não existem diferenças significativas entre as médias do grupo diurno e noturno [$t(29) = 0.974$; $p = 0.338$].

Tabela 18 - Teste *t Engagement*

	<i>t</i>	Df	<i>P</i>
<i>Engagement</i>	0.974	29	.338

Neste sentido, relativamente à hipótese formulada, a mesma é rejeitada.

A sexta hipótese pretendia verificar se os trabalhadores noturnos necessitam de mais esforço compensatório para desenvolverem as suas atividades do que os trabalhadores de horário diurno. Começando também por analisar as médias verificadas nos diferentes horários relativamente à variável do esforço compensatório, conclui-se que os trabalhadores noturnos têm valores médios maiores (média = 3.03; desvio padrão = 0.32) do que os diurnos (média = 2.81; desvio padrão = 1.07).

Tabela 19 - Médias do Esforço Compensatório

	N	Média	Desvio Padrão
Diurno	16	2.81	1.07
Noturno	15	3.03	0.32

A tabela 20 refere-se aos resultados do teste *t* relativamente ao esforço compensatório. Pode-se verificar que neste caso não existem diferenças significativas entre as médias do grupo diurno e noturno relativamente ao esforço compensatório [$t(29) = -.746$; $p = 0.462$].

Tabela 20 - Teste *t Esforço Compensatório*

	<i>t</i>	Df	<i>P</i>
Esforço Compensatório	-.746	29	.462

Conclui-se assim que a hipótese formulada é rejeitada, não existindo diferenças estatisticamente significativas entre o esforço compensatório dos trabalhadores diurnos e dos trabalhadores noturnos.

Com o propósito de compreender a relação entre as variáveis *engagement*, necessidades de recuperação e o esforço compensatório o procedimento estatístico escolhido foi o da correlação, uma vez que o mesmo permite apurar o grau de associação entre variáveis (Pereira, 2008).

Neste sentido, para a verificação da sétima hipótese - o *engagement* está inversamente relacionado com as necessidades de recuperação, e a da oitava hipótese – o *engagement* está inversamente relacionado com o esforço compensatório necessário para a realização das tarefas foi aplicado o procedimento estatístico do coeficiente de correlação de Pearson.

Este coeficiente é uma medida de intensidade da associação que existe entre duas variáveis e foi proposta por Karl Pearson em 1896. A variação deste coeficiente de correlação encontra-se entre -1 e +1, em que o -1 representa uma correlação inversa e o + 1 ocorre quando a correlação é direta, ou seja, variam no mesmo sentido (Sidia, 2003).

Tabela 21 - Coeficiente de Correlação de Pearson

	Engagement	Esforço Compensatório
Engagement		
Esforço Compensatório	0.362*	
Necessidades de Recuperação	0.074	- 0.205

* $P < 0.05$

Na tabela 21 verificam-se as correlações existentes entre as diferentes variáveis, no entanto a correlação não é significativa entre o esforço compensatório e as necessidades de recuperação ($r = - 0.205$; $p = 0.135$) e entre as necessidades de recuperação e o *engagement* ($r = 0.074$; $p = 0.345$). Por outro lado, a correlação entre o esforço compensatório e o *engagement* é significativa, com uma correlação positiva ($r = 0.362$; $p = 0.23$).

Logo, a hipótese sete é rejeitada uma vez que não se verifica correlação estatisticamente significativa entre o *engagement* e as necessidades de recuperação. Por outro lado, apenas podemos referir que a oitava hipótese é parcialmente confirmada pois apesar de existir uma correlação estatisticamente significativa entre o *engagement* e o esforço compensatório, a mesma não é inversa, mas sim positiva.

6.2. Discussão dos resultados

Com esta investigação pretende-se analisar a relação existente entre os horários de trabalho, diurno e noturno, e as necessidades de recuperação de recursos, assim como perceber a sua relação com o *engagement* e o esforço compensatório. Com esta investigação foi realizado um estudo longitudinal com recolha diária de dados durante uma semana, após o dia de trabalho. Os estudos longitudinais na área da recuperação de recursos são bastante escassos (Costa M. A., 2010).

Para responder às hipóteses de investigação definidas inicialmente e aos objetivos do estudo foram realizados os procedimentos estatísticos considerados mais adequados para tal. De forma a facilitar a exposição dos resultados, optou-se por discutir os resultados em função de cada hipótese formulada e dos objetivos delineados.

Neste sentido, e considerando a primeira hipótese - as necessidades de recuperação vão aumentando ao longo da semana de trabalho, os principais resultados observados mostram que não existem evidências estatisticamente significativas para se poder efetuar tal afirmação. Contudo, o que se verifica é uma ligeira tendência de crescimento das necessidades de recuperação ao longo da semana.

Sendo que as necessidades de recuperação traduzem a vontade individual de estar afastado do trabalho, ao longo da semana com o aumento das exigências do trabalho, maiores serão as necessidades de recuperar os recursos gastos (Sonnentag & Zijlstra, 2006).

Segundo Sonnentag e Zijlstra (2006) quanto maiores forem as exigências do trabalho, maiores serão as necessidades de recuperação.

No caso específico desta investigação constituída por operadores de *call center*, são naturais tais resultados, uma vez que se trata de uma função que gera grandes situações de *stress* e tensão nos trabalhadores. Contudo, e tratando-se apenas de uma tendência e não de resultados estatisticamente significativos, tal poderá dever-se à reduzida dimensão da amostra assim como ao período da recolha de dados, efetuada no mês de julho, que sendo um mês tendencialmente de férias e mês de verão, pode ter limitado os resultados obtidos.

Aplicando estes resultados ao contexto do trabalho em *call center* e indo ao encontro do modelo teórico das Exigências- Controlo definido por Karasek, podemos verificar que estas atividades laborais têm baixos níveis de controlo e altas exigências, assumindo-se assim como condições propícias a criarem casos de fadiga ou *stress* (Araújo, Graça, & Araújo, 2003). Efetivamente, os *call centers* são caracterizados como locais que funcionam com grandes níveis de *stress*, baixos níveis de qualidade, alta rotatividade e um trabalho bastante repetitivo e sem autonomia (Bibby, 2009).

A segunda hipótese - os níveis de *engagement* vão diminuindo ao longo da semana de trabalho, permitiu concluir que efetivamente existem diferenças estatisticamente significativas do

engagement ao longo da semana, confirmados com a análise dos resultados diários, que apontam para uma diminuição dos respectivos valores.

Estando o *engagement* associado de forma positiva aos recursos motivacionais e a fontes de energia no trabalho (Santos F. M., 2011), verificou-se que no início da semana há uma maior ligação do trabalhador com o trabalho. Contudo, e sendo também o *engagement* ligado à autonomia no trabalho e à variedade de atividades desenvolvidas (Santos F. M., 2011), essa ligação do trabalhador com a atividade que desenvolve vai-se perdendo ao longo da semana, no caso dos dados obtidos com o presente estudo.

Para tais resultados poderemos apontar como fator justificativo a própria característica do trabalho, uma vez que não sendo um trabalho com autonomia e controlo, com o tempo cada trabalhador vai sentir-se menos envolvido com o trabalho desenvolvido.

Estudos indicam que baixos níveis de rotatividade, alta motivação e comprometimento organizacional levam a maiores níveis de *engagement* (Santos F. M., 2011) logo sendo o trabalho de *call center* caracterizado por alta rotatividade e menores valores motivacionais, é difícil para as empresas que os seus funcionários assumam elevados níveis de comprometimento para com a organização.

Segundo Sonnentag citado por Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou (2012) os níveis de *engagement* são mais elevados nos dias em que os trabalhadores se sentem recuperados, em comparação com os dias em que já possa existir falha de recursos e menor recuperação. Neste sentido, e uma vez que se verifica uma tendência de aumento nas necessidades de recuperação ao longo da semana, torna-se lógica a diminuição nos níveis de *engagement* com o terminar da semana.

Contudo, e sendo que as organizações vão precisar cada vez mais de colaboradores que desempenhem as suas atividades com pro-atividade e iniciativa (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012) seria importante que nos contextos do trabalho em *contact centers*, os colaboradores pudessem sentir-se mais motivados e absorvidos com o seu trabalho, por forma a aumentar os seus níveis de *engagement* e conseqüentemente a sua produtividade, tornando-se este um ponto que os decisores das organizações devessem aprofundar e melhorar.

Relativamente à terceira hipótese - os níveis de esforço compensatório vão aumentando ao longo da semana de trabalho, verificamos que não se pode afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas ao longo da semana.

Analisando especificamente todos os dias, verifica-se que os valores alteram a meio da semana, com um pico de esforço compensatório, mas os valores voltam depois a descer para os valores próximos dos iniciais.

Estes resultados reforçam em parte a ideia de que havendo diminuição de recursos derivado das atividades desenvolvidas, os trabalhadores têm de compensar a falta de recursos para poderem cumprir os seus níveis normais de desempenho (Costa M. A., 2010).

Dependendo grandes níveis de esforço a meio da semana, na restante conseguem normalizar esse mesmo esforço. Por outro lado, e no caso particular deste estudo, verifica-se que grande parte dos trabalhadores (41,9%) já desenvolvem este tipo de atividade há mais de 4 anos, o que pode significar uma habituação ao esforço necessário para as suas atividades, justificando assim os resultados obtidos.

Esta investigação pretendia também compreender a relação dos horários de trabalho com as variáveis em estudo (necessidades de recuperação, *engagement* e esforço compensatório).

Efetivamente, na sociedade atual, o horário de trabalho assume um papel determinante na estruturação da vida dos trabalhadores, pois regula tanto as condições de trabalho, como também é um elemento central na relação entre a ocupação e a vida privada/familiar (Silva I. S., 2012).

Na quarta hipótese definida - os trabalhadores diurnos têm maiores necessidades de recuperação do que os trabalhadores de horário noturno, pudemos concluir que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre quem desenvolve as suas atividades em horário diurno e os colegas de horário noturno.

Segundo a classificação dos horários de trabalho, os trabalhadores do *call center* deste estudo são classificados no sistema por turnos permanente ou fixo, uma vez que trabalham sempre no mesmo turno, e são também classificados como semi-contínuos, uma vez que há interrupção ao fim de semana (Silva I. S., 2012)

Esta interrupção ao fim de semana e a realização do trabalho sem mudanças no turno é bastante importante uma vez que são as pausas no trabalho e aos fins-de-semana que permitem criar um distanciamento do trabalho e assim recuperar os recursos gastos (Binnewies, 2008)

No caso particular desta investigação, e não se verificando uma diferença nas necessidades de recuperação dos trabalhadores diurnos e nos noturnos, tal poderá dever-se também ao facto de estes trabalhadores desenvolverem as suas atividades há bastante tempo, e neste caso de horário sempre fixo.

Apesar dos horários de trabalho condicionarem todas as esferas da vida do indivíduo (Silva I. S., 2012), neste caso como o horário é fixo, mesmo sendo de cariz noturno, isso não parece evidenciar que necessitem de maior recuperação face àqueles que desenvolvem a sua atividade no horário dito tradicional.

Pretendendo também verificar diferenças entre quem trabalha em horário diurno e noturno, a quinta hipótese pretende relacionar essa diferença com o *engagement* - os trabalhadores diurnos

apresentam maiores níveis de *engagement* do que os trabalhadores de horário noturno. Neste caso, também não se verificam diferenças entre ambos os horários.

Verifica-se efetivamente que há uma ligeira diferença relativamente aos trabalhadores diurnos face aos noturnos, contudo a mesma não é significativa.

Apesar de não ter sido estudada especificamente a produtividade, o *engagement* é considerado por vários autores um dos fatores relacionados com a produtividade uma vez que quanto maior for o *engagement*, melhor será o desempenho do trabalhador e a sua produtividade (Rebocho, Semedo, & Santos, 2011).

Estudos relacionados com a produtividade e desempenho e com os horários de trabalho mostram que os níveis de desempenho são mais reduzidos durante períodos de horário noturno (Silva I. S., 2012). Neste sentido, e estando o desempenho relacionado com o *engagement*, neste caso pretendíamos verificar se no horário noturno os trabalhadores tinham efetivamente valores mais baixos de *engagement*. Tal não se verificou.

Neste sentido, e sendo trabalhos bastante repetitivos e rotineiros, a atividade desenvolvida de manhã é a mesma daqueles que a fazem em horário noturno, e a relação com a empresa é também a mesma, podendo assim justificar-se tais resultados.

Relativamente à sexta hipótese - os trabalhadores noturnos necessitam de mais esforço compensatório para desenvolverem as suas atividades do que os trabalhadores de horário diurno, também não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

De facto, em relação ao esforço compensatório e a sua relação com os horários de trabalho, não foram encontrados estudos que pudessem apontar para uma direção já verificada anteriormente.

Nesta investigação, os dados apontam para que tanto os trabalhadores diurnos como os noturnos tenham os mesmos valores relativamente ao esforço compensatório, situação que tendo em linha de conta apenas o horário de trabalho contraria o facto de que os trabalhadores noturnos possam ter maiores dificuldades de conciliação da vida familiar com a profissional (Silva I. S., 2012) e por isso ter uma influencia negativa no trabalho, necessitando de maior esforço.

O caso particular deste estudo, e tendo em conta o resultado das três anteriores hipóteses formuladas, pode-se referir que a estabilidade encontrada neste local, em que existe menor rotatividade do que aquela que geralmente é associada aos *call centers*, pode influenciar os resultados obtidos. Se, apesar de não existirem elevados níveis de *engagement*, por um lado não se verificam grandes diferenças nas necessidades de recuperação e no esforço compensatório, consideramos assim que existe uma habituação ao trabalho desenvolvido.

Por outro lado, mais uma vez é importante salientar a época de recolha de dados. Sendo o trabalho de *call center* influenciado pelo afluxo de contactos de clientes, os meses de verão são

tendencialmente menos afluentes, logo irão existir menos tensões e pressões na atividade desenvolvida.

Para concluir acerca da sétima hipótese - o *engagement* está inversamente relacionado com as necessidades de recuperação, foi escolhido o procedimento estatístico do coeficiente de correlação de Pearson. Este procedimento é uma medida da intensidade de associação existente entre duas variáveis e foi proposta em 1896 por Karl Pearson. O coeficiente pode variar entre -1 e +1, em que os valores negativos indicam uma correlação inversa e valores positivos uma correlação positiva (Sidia, 2003).

Neste sentido, a hipótese formulada rejeita-se uma vez que a correlação existente não é significativa.

Quando os trabalhadores estão altamente empenhados no seu trabalho, a tendência de existirem situações de *stress*, falta de motivação e de recursos é menor (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012). Os dias em que os trabalhadores se sentem mais eficiente e otimistas são aqueles em que se verificam maiores níveis de *engagement* (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2012).

Neste sentido, neste caso em particular, não é possível concluir se existe uma relação inversa entre as necessidades de recuperação e o *engagement*, ou seja, compreender se quanto maior são os níveis de *engagement*, menores seriam as necessidades de recuperação.

De facto, nesta investigação, os trabalhadores não demonstram grandes níveis de *engagement* contudo também não é evidenciam grandes valores relativamente às necessidades de recuperação. Estes valores podem dever-se uma vez mais às próprias características da amostra: são trabalhadores que há muito conhecem a realidade dos *call centers* (apenas 6.5% trabalham há menos de 6 meses) o que cria situações de habituação e conhecimento face ao trabalho desenvolvido.

Tendo concluído anteriormente que não existem valores muito elevados em relação ao *engagement* e as necessidades de recuperação, a última hipótese definida tinha como objetivo compreender a relação do *engagement* com o esforço compensatório - o *engagement* está inversamente relacionado com o esforço compensatório necessário para a realização das tarefas. Ou seja, quanto maiores os níveis de *engagement*, menores seriam os valores respeitantes ao esforço compensatório.

Neste caso, verificando-se uma correlação estatisticamente significativa, a mesma não é negativa. Verificou-se sim a existência de uma correlação positiva (quanto maiores os níveis de *engagement*, maiores seriam os valores respeitantes ao esforço compensatório).

Sendo o esforço compensatório também um indicador dos custos relacionados com o desempenho no trabalho, uma vez que é utilizado para evitar quebras ou falhas no desempenho (Binnewies, 2008), os trabalhadores ao estarem mais comprometidos com o trabalho, vão caso

seja necessário gastar mais recursos, aumentando o seu esforço compensatório com o objetivo de não quebrarem o seu desempenho.

Funcionando os *call centers* com base em objetivos individuais, em muitos casos irrealistas (Bibby, 2009), é normal que, quando há um comprometimento com o trabalho, o trabalhador se esforce por manter a sua performance.

Neste estudo e estando a ser analisado o trabalho numa empresa de telecomunicações e na sua linha de fidelização de clientes, quando os trabalhadores conseguem níveis de comprometimento com o seu trabalho, tudo irão fazer para que tudo se mantenha, mesmo que isso implique grandes gastos no que diz respeito aos seus recursos ao longo da semana.

Conclusões

O presente trabalho permitiu analisar o impacto dos horários de trabalho, diurno e noturno, de um grupo de trabalhadores de um *call center* nas necessidades de recuperação de recursos, relacionando-o com o *engagement* e o esforço compensatório. Foi ainda possível extrair alguns dados relativamente à caracterização sociodemográfica dos referidos trabalhadores.

Com vista a alcançar os objetivos propostos, foi realizado um estudo quantitativo longitudinal, com recolhas de dados diárias durante cinco dias, após o trabalho. A amostra selecionada foi um grupo de trabalhadores de um *call center* situado na cidade do Porto, que desenvolvem o seu trabalho na linha de fidelização de uma empresa de telecomunicações. A escolha de trabalhadores de um *call center* deveu-se ao aumento significativo que este tipo de trabalho tem tido em Portugal e com a crescente importância que tem sido dada a este tipo de atividade.

Os principais resultados encontrados permitem concluir que o horário de trabalho não tem impacto nas necessidades de recuperação dos trabalhadores. Efetivamente, apesar de existir uma tendência de crescimento das necessidades de recuperação ao longo da semana, não podemos afirmar que de facto o horário de trabalho influencia as necessidades de recuperação.

Tal resultado verifica-se também na relação dos horários de trabalho com o *engagement* e com o esforço compensatório. De facto, também se conclui que os horários de trabalho não influenciam o *engagement* sentido pelos trabalhadores nem o esforço compensatório que cada trabalhador tem de despender para realizar as suas tarefas.

Estes resultados são particularmente interessantes uma vez que existindo diferenças entre quem trabalha em regime diurno e noturno bastante estudadas na literatura, no contexto do presente estudo não se verificam essas diferenças para os trabalhadores do *call center* em questão.

Contudo, e apesar de não existirem diferenças com relação ao horário de trabalho, é possível concluir que os níveis de *engagement* vão diminuindo ao longo da semana de trabalho, diminuição essa que é acompanhada com um ligeiro aumento dos níveis de esforço compensatório despendido.

Relativamente ao estudo, é necessário referir as limitações sentidas. Em primeiro lugar, o estudo acerca das necessidades de recuperação em Portugal é ainda muito escasso, assim como estudos em contexto de *call center*. Os estudos relacionados com o esforço compensatório e a sua relação com o horário de trabalho são praticamente inexistentes em Portugal. Outra das limitações sentidas prende-se com a dificuldade de conseguir um elevado número de participantes que pudesse permitir chegar a conclusões mais profundas acerca destas temáticas. De facto, existindo um elevado número de trabalhadores de *call center*, com tendências de crescimento, é contudo difícil conseguir um elevado número de participações quando se referem a estudos longitudinais.

Dada a atualidade do tema, é sugerido que para investigações futuras se pudesse aprofundar o mesmo, através de amostras mais amplas que permitissem chegar a resultados passíveis de serem generalizados. Por outro lado, é esperado também que esta investigação possa funcionar como chamada de atenção para a necessidade de se realizarem mais investigações relacionadas com esta temática, e que possam permitir chegar a conclusões para os decisores dentro das organizações e assim criarem estratégias de ação futuras.

Referências Bibliográficas

Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. L. (2012). How Organizational Practices Predict Team Work Engagement: The Role of Organizational Trust. *Ciencia & Trabajo* , pp. 7-15.

Alves, C. (2008). O trabalho por turnos e as suas consequências. *Revista Antram* , pp. 42-43.

Araújo, T. M., Graça, C. C., & Araújo, E. (2003). Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Control. *Ciência e Saúde Coletiva* , pp. 991-1003.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology vol 22 No 3* , pp. 309-328.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2010). Subjective well-being in organizations. *Handbook of Positive Organizational Scholarship* .

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do Engaged Employees Stay Engaged? *Ciencia & Trabajo* , pp. 16-22.

Bakker, A., Demerouti, E., Oerlemans, W., & Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 87 - 107.

Bancalheiro, J. (s/d). Engagement. HumanCap International.

Barreto, D. F. (2008). *Implicações do trabalho por turnos na saúde e na vida social e familiar dos trabalhadores de turnos industriais*. Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências da Saúde.

Barros, J. D. (2008). As hipóteses nas ciências humanas - considerações sobre a natureza, funções e usos das hipóteses. *Revista de ciências da educação nº 7* , pp. 151 - 162.

Bibby, A. (Setembro de 2009). A world on the phone: experiences of call centre workers around the globe. *UNI Telecom global union* .

Binnewies, C. (2008). The Power of Recovery: Recovery from Work-related Stress as a Predictor of Fluctuations in Individual Job Performance. Universität Konstanz.

Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. (2010). Recovery during the weekend and fluctuations in weekly job performance: A week-level study examining intra-individual relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , pp. 419 - 441.

Bloom, J. d., Geurts, S. A., Sonnetang, S., Taris, T., Weerth, C. d., & Kompier, M. A. (2011). How does a vacation from work affect employee health and well-being? *Psychology & Health* , pp. 1606-1622.

Carvalho, H. (2008). *Análise multivariada de dados qualitativos*. Edições Sílabo.

- Centers, A. -A. (2012). *Estudo Diagnóstico e Benchmarking - Actividade de Contact Centers 2012*. APCC.
- Costa, A. O. *Trabalho por turnos definidos no feminino: que desafios na conciliação da vida profissional com a vida pessoal?* Universidade Católica Portuguesa.
- Costa, M. A. (2010). Hay vida más allá del trabajo: La relación entre la recuperación de recursos y el desempeño en el trabajo. Cádiz.
- Decreto-Lei 134/2009 (2 de junho de 2009).
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology* .
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: a study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 276-295.
- Durán, A., Extremera, N., & Rey, L. (2012). The Contribution of Personal Resources (Emotional Intelligence, Core Self-Evaluations and Positive Affect) to Engagement: An Analysis in Spanish College Students and Employees. *Ciencia & Trabajo* , pp. 37-43.
- Fay, D., & Sabine, S. (2010). A Look Back to Move Ahead: New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviours. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW* , pp. 1 - 20.
- Fernandes, A. M. (2010). Trabalho por turnos em enfermeiros. *Revista de Psicologia No 4* , pp. 519-528.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS Third Edition*. Sage Publications Ltd.
- Fielding, J., & Gilbert, N. (2000). *Understanding social statistics*. Sage Publications Ltd.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, Health, and Job Performance: Effects of Weekend Experiences. *Journal of Occupational Health Psychology vol 10 No 3* , pp. 187-199.
- Fritz, C., Sonnentag, S., & Spector, P. (2010). The weekend matters: Relationships between stress recovery and affective experiences. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 1137 - 1162.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior* , pp. 538 - 548.
- HAWORTH, J. (2003). Editorial: Leisure and Wellbeing. *Leisure Studies 22* , pp. 317 - 322.
- Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being:A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , pp. 365 - 375.

Hulst, M., VeldHoven, M., & Beckers, D. (2006). Overtime and need for recovery in relation to job demands and job control. *Journal of Occupational Health* , pp. 11 - 19.

Innstrand, S. T., Langballe, E. M., & Falkum, E. (2011). A Longitudinal Study of the Relationship between Work Engagement and Symptoms of Anxiety and Depression. *Stress and Health* .

Joseph, E. N., & Witte, H. D. (2012). Investigating the Associations between Ministerial Resources, Personality Traits and Engagement among the Indian Clergy. *Ciencia & Trabajo* , pp. 44-52.

Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., & Schaufeli, W. B. (2012). The Empirical Distinctiveness of Work Engagement and Workaholism among Hospital Nurses in Japan: The effect on Sleep Quality and Job Performance. *Ciencia & Trabajo* , pp. 31-36.

Kuhnel, J., & Sonnetag, S. (2010). How long do you benefit from vacation? A closer look at the fade-out of vacation effects. *Journal of Organizational Behavior* 32 , pp. 125-143.

Lei nº 99/2003 de 27 de Agosto (2003).

Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., & Laschinger, H. K. (2012). Workplace Relationships as Demands and Resources: A Model of Burnout and Work Engagement. *Ciencia & Trabajo* , pp. 22-30.

Machado, P. G., Porto-Martins, P. C., & Amorim, C. (2012). Engagement no trabalho entre profissionais da educação. *Revista Intersaberes vol 7 No 13* , pp. 193-214.

Martins, P., & Martins, A. C. (1999). O regime de horário de trabalho e a vida social e doméstica: Satisfação e estratégias de coping – Um estudo numa amostra de enfermeiros. *Análise Psicológica* , pp. 529-546.

Mocelin, D. G., & Silva, L. F. (Maio/Agosto de 2008). O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. *Caderno CRH, Salvador, v. 21, n 53* , pp. 365 - 387.

Mojza, E. J., Sonnentag, S., & Bornemann, C. (2011). Volunteer work as a valuable leisure-time activity: A day-level study on volunteer work, non-workexperiences, and well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , pp. 123 - 152.

Moreno, C. R., & Louzada, F. (2004). What happens to the body when one works at night? *Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro* , pp. 1739 - 1745.

Oliveira, J., Viganó, M., Lunardelli, M. C., Canêo, L., & Júnior, E. (2010). Fadiga no trabalho: como o psicólogo pode atuar? *Psicologia em Estudo* , pp. 633 - 638.

Pereira, A. (2008). *SPSS, Guia prático de utilização, 7ª Edição*. Edições Sílabo.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale.

- Rebocho, R. F., Semedo, C. S., & Santos, N. R. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologia* 55 , pp. 291-313.
- Rijo, R., Gonçalves, R., Varajão, J., & Cruz, J. A. (2006). Call Center e Contact Center: perspectiva histórica e enquadramento conceptual. *Conferência IADIS Ibero-Americana*, (pp. 467- 472).
- Rodrigues, F., & Barroso, A. P. (2008). Avaliação do Engagement nos Docentes da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias. *Sociedade Portuguesa de BioAnalistas Clínicos* , pp. 34 - 39.
- Rodrigues, V. F. (1998). Principais impactos do trabalho em turnos: estudo de caso de uma sonda de perfuração marítima. *R. Un. Alfenas* , pp. 199 - 207.
- Sacadura-Leite, E., & Uva, A. S. (s.d.). Stress relacionado com o trabalho. *Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho* , pp. 25-42.
- Salanova, M. (2012). A Special Issue on Work Engagement. *Ciencia & Trabajo* .
- Santos, A. O., & Ferreira, K. P. (2005). A LER/DORT no contexto das transformações ocorridas no mundo do trabalho: o caso dos call centers. *II Jornada Internacional de Políticas Públicas*. Universidade Federal do Maranhão.
- Santos, F. M. (2011). *A satisfação profissional e o engagement nos profissionais de saúde do ACES oeste sul*. Projecto de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, ISCTE Business School.
- Santos, M. J., & Marques, A. P. (2006). O caso dos call centers - Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. *SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS* , pp. 67-86.
- Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Moreno-Jiménez, B. (8 de 3 de 2011). Daily detachment from work and home: The moderating effect of role salience. *Human Relations* , pp. 775-799.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Escala de Engagement no trabalho de Utrecht*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Sidia, C.-J. (2003). *Bioestatística - Princípios e aplicações*. Artmed.
- Silva, E. C., Chaffin, R. A., Neto, V. C., & Júnior, C. L. (2010). Impactos gerados pelo trabalho em turnos. *Perspectivas Online vol 4 No 13* , pp. 65-86.
- Silva, I. S. (2012). *As condições de trabalho no trabalho por turnos*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology vol 88 No 3* , pp. 518-528.

Sonnentag, S., & ILIES, R. (2011). Intra-individual processes linking work and employee well-being: Introduction into the special issue. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 521 - 525.

Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being and fatigue. *Journal of Applied Psychology vol 91 No 2* , pp. 330-350.

Taris, T. W., Schreurs, P. J., & Silfhout, I. J.-V. (2001). Job stress, job strain, and psychological withdrawal among Dutch university staff: towards a dual process model for the effects of occupational stress. *Work & Stress Vol 15 No 4* , pp. 283-296.

Ting, K. L. (2010). Importa-se de repetir? - Etnografar o ruído em call centers: uma análise situada da actividade dos teleoperadores. *Laboreal, vol VI - n 1* , pp. 40 - 60.

Väänänen, A., Anttila, E., Turtiainen, J., & Varje, P. (2012). Formulation of work stress in 1960-200: Analysis of scientific works from the perspective of historical sociology. *Social Science & Medicine* , pp. 784-794.

Valle, M. A., Varas, S., & Ruz, G. A. (2012). Job performance prediction in a call center using a naive Bayes classifier. *Expert Systems with Applications* , pp. 9939-9945.

Veldhoven, M. V., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the "need for recovery scale". *Occup Environ Med 60* , pp. i3-i9.

Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000). A Multilevel Analysis of the Demands-Control Model: Is Stress at Work Determined by Factors at the Group Level or the Individual Level? *Journal of Occupational Health Psychology vol 5 No 1* , pp. 182-190.

Zar, J. H. (2009). *Biostatistical Analysis*. Peason Education.

Anexos

ESTUDO SOBRE O IMPACTO DOS HORÁRIOS DE TRABALHO NAS NECESSIDADES DE RECUPERAÇÃO

A presente investigação enquadra-se no desenvolvimento da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, ramo Gestão de Empresas, da APNOR – Associação de Politécnicos do Norte. O objetivo é compreender o impacto dos horários de trabalho nas necessidades de recuperação, bem como a sua relação com o engagement e o esforço compensatório.

A participação na investigação implicará a resposta a 1 questionário diário, realizado após o horário de trabalho, durante 5 dias.

Para todas as respostas garantimos total **confidencialidade**. Para tal, solicitamos que em todos os questionários que preencher coloque um PIN no local destacado para tal. Este PIN, permitir-nos-á comparar os dados individuais ao longo de todo o processo de investigação.

Este PIN será constituído pelas três primeiras letras do mês em que nasceu e pelos 2 últimos dígitos do número do seu Bilhete de Identidade.

Exemplo:

Se nasceu em **JANEIRO** e o seu BI tem o nº 1234567, o seu PIN será:

J	A	N	6	7
---	---	---	---	---

Por favor, comece por inscrever o seu PIN, segundo o exemplo atrás referido.

--	--	--	--	--

Muito Obrigada pela colaboração!

QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO – SITUAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1. Sexo: M F
2. Idade: _____ anos
3. Estado Civil: Solteiro (a) Casado (a)/União de Facto
Viúvo(a) Divorciado(a) /Separado(a)
4. Tem filhos? Sim Não
5. Número de filhos: _____
6. Habilitações Literárias:
Ensino Secundário
Bacharelato
Licenciatura
Pós-Graduação/Mestrado
Doutoramento
7. Horário de Trabalho: Diurno Noturno
8. Há quanto tempo trabalha em Call Center:
0 a 6 meses 6 meses a 1 ano 1 a 2 anos
2 a 3 anos 3 a 4 anos Mais de 4 anos
9. Tempo médio de deslocação casa/trabalho:
Até 30 minutos Entre 30 minutos e 1 hora Mais de 1 hora

Preencha por favor o seu PIN (as três primeiras letras do mês em que nasceu e os 2 últimos dígitos do número do seu Bilhete de Identidade)

--	--	--	--	--

Por favor, assinale com um X a opção que melhor descreve a concordância com a afirmação indicada.

QUESTIONÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO

	0 Nunca	1 Quase Nunca	2 Algumas vezes	3 Regularmente	4 Bastantes vezes	5 Quase sempre	6 Sempre
E1.No meu trabalho sinto-me cheio de energia							
E2.Sou forte e vigoroso no meu trabalho							
E3.Estou entusiasmado com o meu trabalho							
E4.O meu trabalho inspira-me							
E5.Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar							
E6.Sinto-me feliz quando trabalho intensamente							
E7.Sinto-me orgulhoso com o trabalho que faço							
E8.Sinto-me imerso no meu trabalho							
E9.Deixo-me levar pelo meu trabalho							

QUESTIONÁRIO DO ESFORÇO COMPENSATÓRIO

	1 Discordo completamente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo completamente
EC1.Necessito de muita energia para realizar o meu trabalho					
EC2. Realizo o meu trabalho com facilidade					
EC3.Tenho de me esforçar muito para levar o meu trabalho até ao fim					

QUESTIONÁRIO DE NECESSIDADE DE RECUPERAÇÃO

	SIM	NÃO
NR1. Acho difícil relaxar no final do dia de trabalho		
NR2. No fim do dia de trabalho sinto-me totalmente desgastado		
NR3. Devido ao meu trabalho, no final do dia razoavelmente exausto		
NR4. Após o jantar sinto-me em boa forma		
NR5. Normalmente, só começo a sentir-me relaxado após o segundo dia sem trabalhar		
NR6. Tenho dificuldade de concentração após o trabalho		
NR7. Não tenho paciência para lidar com outras pessoas após chegar a casa		
NR8. Geralmente, necessito de mais de uma hora para me sentir totalmente recuperado após o trabalho		
NR9. Quando regresso a casa do trabalho necessito de algum tempo em sossego		
NR10. Frequentemente, após o dia de trabalho sinto-me tão exausta que não me envolvo em outras atividades		
NR11. Ao final do dia de trabalho, o cansaço impede-me de realizar o trabalho como normalmente faço		

Muito Obrigada pela colaboração!