



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS - FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

THAIS DO NASCIMENTO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DE *CALL*
CENTER

FORTALEZA

2022

THAIS DO NASCIMENTO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DE *CALL CENTER*

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção da graduação em Secretariado Executivo.

Orientador: Profa. Daniela Giareta Durante

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N199s Nascimento, Thais.

Satisfação no trabalho: Um estudo com trabalhadores de call center / Thais Nascimento.

– 2022.

58 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2022.

Orientação: Profa. Ma. Daniela Giareta Durante.

1. Escala de satisfação no trabalho. 2. Teleatendimento. 3. Cobrança. 4. Call center. I. Título.

CDD 651.3741

THAIS DO NASCIMENTO

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM TRABALHADORES DE CALL
CENTER

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção da graduação em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Daniela Giareta Durante

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Daniela Giareta Durante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Sônia Regina Amorim de Alcantara
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Joelma Soares do Carmo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Às minhas irmãs Natália e Emanuela, minha família, no qual devo tudo o que sou hoje, por cuidarem tão bem de mim e por sempre estarem lá quando eu mais preciso.

As minhas amigas Andreza Vieira e Delania Bordone, pela amizade e companheirismo em todos esses anos. O impacto que a presença de vocês causou na minha vida é inestimável. Serei imensamente grata por ter pessoas tão especiais ao meu lado.

Ao meu eterno companheiro de classe José Breno, pela sua ajuda neste período de graduação. Não foram momentos fáceis, mas a sua presença e força nesse período me ajudaram a chegar onde cheguei. Sem ele nada disso seria possível.

Aos meus companheiros de classe André e Jefferson, obrigada por tornar minha graduação mais leve.

Aos meus professores e a todos envolvidos na minha graduação, obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo medir o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa de call center do ramo de cobrança, no setor bancário, com sede na cidade de Fortaleza, no Ceará. Como justificativa, se destaca o fato de que no ambiente de call center são comuns doenças mentais relacionadas a pressão psicológica imposta pelo ambiente. A pesquisa é quantitativa e descritiva. A técnica de coletas de dados adotada foi uma escala entregue diretamente aos funcionários da empresa pesquisada. De 300 funcionários pretendidos, 246 participaram da pesquisa, equivalente a 82% da população pesquisada. A análise dos dados é realizada por dimensão. Concluiu-se que a dimensão que gera mais satisfação entre os funcionários foi a chefia com uma média de 5,3. Já a que gera mais insatisfação foi a dimensão salário, que obteve média 4, que representa indiferença e se constitui em um alerta à empresa. Os resultados mostraram que os funcionários acima de 33 anos têm maior insatisfação com o salário. No tocante a escolaridade, os indivíduos que têm ensino médio incompleto registraram maior insatisfação com os colegas, bem como com as promoções, quando comparados com os demais e os com curso técnico encontram-se mais insatisfeitos. Quanto a interferência do tempo de empresa e horário de trabalho interferem na satisfação dos funcionários, observou-se que os respondentes acima de 3 anos de vínculo empregatício se sentem mais insatisfeitos com o salário que os demais. Já quanto ao horário de trabalho, os trabalhadores do tempo integral, se sentem mais insatisfeitos na dimensão salário que os demais horários.

Palavras-Chave: Escala de satisfação no trabalho, Teleatendimento, Cobrança, *Call center*

ABSTRACT

This research aimed to measure the level of satisfaction of employees of a call center company in the collection sector, in the banking sector, based in the city of Fortaleza, Ceará. As a justification, it is highlighted the fact that in the call center environment, mental illnesses related to the psychological pressure imposed by the environment are common. The research is quantitative and descriptive. The data collection technique adopted was a scale delivered directly to the employees of the researched company. Of 300 intended employees, 246 participated in the survey, equivalent to 82% of the surveyed population. Data analysis is performed by dimension. It was concluded that the dimension that generates the most satisfaction among employees was the leadership with an average of 5.3. The one that generates the most dissatisfaction was the salary dimension, which obtained an average of 4, which represents indifference and constitutes a warning to the company. The results showed that employees over 33 years old are more dissatisfied with their salary. With regard to schooling, individuals who have not completed high school reported greater dissatisfaction with their colleagues, as well as with promotions, when compared to others, and those with a technical course are more dissatisfied. As for the interference of company time and working hours interfere with employee satisfaction, it was observed that respondents over 3 years of employment feel more dissatisfied with their salary than the others. As for working hours, full-time workers feel more dissatisfied in the salary dimension than other hours.

Keywords: Job satisfaction scale, Call center, Billing, Call center

Lista de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 01 – Faturamento das empresas de <i>call center</i> | 25 |
| Tabela 02 – Quantidade de operadores e funcionários..... | 25 |
| Tabela 03 – Vínculo de operadores de telemarketing ativo..... | 26 |
| Tabela 04 - Participação relativa dos estados do nordeste brasileiro no total de empregos ativos como operadores de telemarketing..... | 27 |
| Tabela 05 - Temporização da Operação no Brasil..... | 28 |
| Tabela 06 – Satisfação com os colegas..... | 40 |
| Tabela 07 – Satisfação com o salário..... | 41 |
| Tabela 08 – Satisfação com a chefia..... | 42 |
| Tabela 9 – Satisfação com a natureza do trabalho..... | 43 |
| Tabela 10 – Satisfação com as promoções..... | 44 |
| Tabela 11 – Satisfação por idade dos respondentes..... | 47 |
| Tabela 12 – Satisfação por nível de escolaridade..... | 47 |
| Tabela 13 – Satisfação por tempo de empresa..... | 48 |
| Tabela 15 – Satisfação por horário de trabalho..... | 48 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 01 – Assertivas da EST..... | 32 |
| Quadro 02 - Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua versão reduzida | 33 |
| Quadro 03 - Funcionários do setor de cobrança amigável do departamento bancário..... | 34 |

Lista de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 01 – Faixa etária dos funcionários..... | 37 |
| Gráfico 02 – Cor/etnia dos funcionários..... | 38 |
| Gráfico 03 – Escolaridade dos funcionários..... | 38 |
| Gráfico 04 – Tempo de serviço dos funcionários..... | 39 |
| Gráfico 05 – Nível de satisfação por dimensão pesquisada..... | 45 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1 Comportamento organizacional..... | 15 |
| 2.2 Satisfação no trabalho como variável do comportamento organizacional | 17 |
| 2.2.1 Concepções sobre satisfação no trabalho..... | 18 |
| 2.2.2 Impacto da presença de funcionários satisfeitos e insatisfeitos no ambiente de trabalho..... | 20 |
| 2.2.3 Alguns estudos relacionados à satisfação..... | 21 |
| 2.4 O surgimento do <i>call center</i> no Brasil..... | 23 |
| 2.4.1 A expansão do <i>call center</i> para o nordeste brasileiro..... | 25 |
| 2.4.2 O controle em um <i>call center</i> | 27 |
| 2.4.3 O controle em uma empresa de cobrança | 28 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS..... | 31 |
| 3.1 Tipologia da pesquisa | 31 |
| 3.2 Coleta e análise dos dados | 32 |
| 3.3 Sujeitos da pesquisa | 34 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 37 |
| 4.1 A satisfação no trabalho | 39 |
| 4.1.1 A satisfação com os colegas | 40 |
| 4.1.2 A satisfação com o salário..... | 41 |
| 4.1.3 A satisfação com a chefia..... | 42 |
| 4.1.4 A satisfação com a natureza do trabalho | 43 |
| 4.1.5 A satisfação com as promoções..... | 44 |
| 4.2 A escala de satisfação no trabalho..... | 45 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 50 |
| 6. REFERÊNCIAS..... | 52 |
| 7. APÊNDICE A | 58 |

1 INTRODUÇÃO

Satisfação no trabalho se refere ao vínculo afetivo que o indivíduo possui com o seu labor e envolve a análise de cinco dimensões: salário, colegas, chefia, promoções e natureza do trabalho (SIQUEIRA, 2008). De acordo com Tamayo (2007), a maior parte da vida dos indivíduos é gasta no trabalho e em suas relações, daí a importância de analisar quais fatores são fundamentais para a satisfação no trabalho.

O trabalho em *call center*, que é foco deste estudo, tem algumas especificidades. O *call center* usa do atendimento não presencial, ou seja, existe o uso extensivo da fala, porém não envolve o contato visual com os clientes. O *call center* utiliza a tecnologia de telecomunicações e de informação para interagir com o consumidor. Utilizado no atendimento a clientes, em vendas, suporte técnico, pesquisa de mercado, entre outros, o *call center* permite o acesso rápido, a ampliação e a seleção do público-alvo (VERAS, 2006).

Pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), com dados de agosto de 2021 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e da Previdência, considerando as ocupações com maior número de empregados formais, a profissão de operador de telemarketing, principal ocupação realizada em um *call center*, é a segunda que mais emprega no país. Por outro lado, a profissão está entre as 100 do país com menor compensação financeira, com o salário inicial de R\$ 1.116,28 (CORACCINI, 2021). De acordo com Venco (2006), grande parte dos operadores de telemarketing é composta por jovens em situação de primeiro emprego, com idade entre 18 e 25 anos, cerca de 70% são mulheres, com escolaridade de nível médio e sem experiência anterior.

Em 2021, segundo dados publicados pelo CAGED, o setor de serviços empregou 83.686 postos de trabalho, o segundo melhor saldo de empregos do país perdendo apenas para a indústria com o total de 90.431 postos. No grupamento de *call center* denominado “informação e comunicação” foram mais de 18.353 postos em todo o país (CAGED, 2021). Dutra (2014) afirma que o crescimento do setor se dá por um processo de precariedade das condições de trabalho desses operadores que estão vulneráveis a um modelo baseado na lógica do sistema capitalista destinado a explorar o trabalho humano.

Dito isso, é importante analisar o nível de satisfação desses empregados. Em empresas onde o foco é no resultado e no cumprimento de metas pré-estabelecidas, a satisfação do trabalhador, por vezes, não é vista como prioridade. Neste intuito, a presente pesquisa busca responder: qual o nível de satisfação no trabalho dos funcionários de uma empresa de *call center* do ramo de cobrança?

Esta pesquisa se propõe a medir o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do ramo de cobrança, no setor bancário, com sede na cidade de Fortaleza, no Ceará. Os objetivos específicos são: a) Identificar dimensões que mais geram satisfação nos funcionários da empresa; b) Identificar dimensões que mais geram insatisfação nos funcionários da empresa; c) Identificar se o perfil dos funcionários quanto a idade e escolaridade interfere na satisfação; d) Identificar se o tempo de empresa e horário de trabalho interferem na satisfação dos funcionários.

Utilizou-se o instrumento validado por Siqueira (2008), denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Trata-se de uma escala multidimensional feita com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões no seu trabalho: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

Como justificativa, destaca-se o fato de que aspectos como ritmo acelerado, pressão psicológica no alcance de metas e assédio moral são comuns no ambiente de *call center* (CAVAIGNAC, 2013), daí a importância de estudar a satisfação no trabalho desses funcionários, além de ampliar o conhecimento dos leitores sobre a temática do ponto de vista teórico e contextual. O trabalho se difere dos demais ao analisar a satisfação por características da população como idade, escolaridade, tempo de empresa e horário de trabalho, pois dessa forma é possível analisar com mais detalhe os fatores que trazem a satisfação e a insatisfação dos respondentes

A pesquisa também se justifica devido ao levantamento realizado no portal Periódicos CAPES, foram localizados apenas dois artigos publicados nos últimos cinco anos envolvendo os temas satisfação no trabalho e *call center*, enquanto isso, o serviço de cobrança de pessoas inadimplentes é cada vez mais demandado. De acordo com dados publicados pelo SERASA, no mês de dezembro de 2021, o Brasil apresentava 63,97 milhões de pessoas inadimplentes com o setor bancário, sendo o mais afetado com 27,7% de endividados (SERASA, 2022).

Almeida, Benevides e Dutra (2018) realizaram um estudo sobre gestão e precarização do trabalho na vida dos trabalhadores de *call center*. As autoras realizaram 78 entrevistas com operadores de telemarketing de duas empresas distintas em Salvador, com o objetivo de demonstrar a degradação das condições de trabalho e da saúde dos operadores de telemarketing. Como resultados, foi obtido que o modelo de trabalho em um *call center* geram adoecimento nos operadores influenciando negativamente na vida pessoal destes. Para os autores, os trabalhadores, classificados como “descartáveis” são deixados à própria sorte em uma sociedade regida por modos de produção capitalistas, que por sua própria natureza, especialmente quando não regulamentada efetivamente, é discriminatório e excludente.

Ainda, com o objetivo de estudar a precarização no trabalho dos operadores de *call center*, Costa e Costa (2018) realizaram 12 entrevistas com operadores de Portugal e 12 entrevistas com operadores brasileiros. Como resultado, verificou-se que apesar de existir diferenças econômicas e culturais entre os países, fatores como salários baixos, uma maior descrença na atividade sindical, desgastes físicos e psicológicos e notória desvalorização da força de trabalho associado a processos de privatização e terceirização, foram congruentes entre os *call centers* estudados.

Neste contexto, é que se acredita que estudos de satisfação no trabalho de *call center* e de cobrança se torna relevante e podem trazer elementos para entender esse campo, como a satisfação frente as cinco dimensões propostas por Siqueira (2008).

O trabalho divide-se em cinco seções. A primeira compreende a introdução. Na segunda seção é feita a revisão da literatura sobre satisfação no trabalho, *call center* e a escala de satisfação de Siqueira (2008). Na terceira seção apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a execução da pesquisa. A quarta seção detalha os dados e sua análise e a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é dedicada ao referencial teórico. Está organizado em três tópicos. O primeiro apresenta o comportamento organizacional e seu estudo de variáveis que moldam as ações dos indivíduos, em seguida, é comentado sobre a variável dependente satisfação no trabalho e suas concepções. Em diante, é estudado a escala EST proposta por Siqueira (2008) e o *call center* no Brasil.

2.1 Comportamento organizacional

Os estudos das fábricas tiveram início após a revolução industrial, quando a sociedade passou a demandar produtos de uma forma cada vez mais exacerbada para atender as demandas da época. Maximiano (2008, p. 11) afirma que “à medida que a sociedade industrial evoluiu, a concorrência aumentou e os administradores precisam de ferramentas para enfrentá-la”. Wagner e Hollenbeck (2012) afirmam que as pesquisas de comportamento organizacional tiveram início no final da década de 1940 quando estudiosos de sociologia, psicologia, ciências políticas, economia e outras ciências se juntaram para iniciar um estudo mais abrangente de conhecimentos organizacionais.

O comportamento organizacional surgiu como “uma disciplina dedicada à compreensão científica dos indivíduos e grupos nas organizações, e em suas implicações sobre o desempenho das estruturas, sistemas e processos estruturais” (SCHERMERHORN, 2009, p. 29).

O estudo do enfoque comportamental, “vê o indivíduo como um ente singular, mas que se classifica em categorias pela similaridade de traços de comportamentos” (MAXIMIANO, 2005, p. 12). Por este motivo, é um estudo complexo e cheio de nuances. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o comportamento organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, objetivando o estudo destas alterações para melhorar o desempenho da organização.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) existem dois tipos de variáveis que moldam o comportamento do indivíduo: As variáveis independentes são as que supostamente causam uma mudança nas variáveis dependentes. No nível individual,

os autores apontam algumas características pessoais do indivíduo que moldam alguns comportamentos no trabalho, como sexo, estado civil, valores, características de personalidade e níveis da capacitação. Essas características podem ser pouco ou nada alteradas no nível gerencial. No nível de grupo, é mais complexo, pois lida como a forma que o indivíduo age de forma grupal, mais do que na sua forma individual. Ou seja, nesse nível os autores afirmam que as pessoas irão agir como a forma de comportamento que se espera delas e que o grupo considera aceitável.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), as variáveis dependentes são os fatores chaves nos quais as pessoas podem explicar ou prever que são afetadas pelas variáveis independentes. São eles, a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, e a satisfação no trabalho.

O conceito de produtividade está relacionado a organização conseguir atingir seus objetivos com o menor custo possível, assim ela estaria relacionada aos conceitos de eficiência e eficácia. A eficácia, conforme Maximiano (2005, p. 5), “é a palavra relacionada para indicar quando a organização atinge seus objetivos, já a eficiência, indica que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica seus recursos”.

O absenteísmo significa o não comparecimento do colaborador ao serviço, representa uma perda da produtividade da empresa, pois o fluxo de trabalho é interrompido. A rotatividade é definida como saída permanente dos funcionários de uma organização, seja de forma voluntária ou involuntária. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a rotatividade pode ser positiva, pois, por vezes, significa a substituição de uma pessoa de baixo rendimento por outra mais capacitada ou motivada, porém, para os autores, ela pode ser negativa, pois implicam novos custos de contratação e treinamento de novos colaboradores.

Por fim, a última variável dependente é a satisfação no trabalho, que pode ser caracterizada mais como atitude do que comportamento em si. Segundo os autores, ela é considerada uma variável dependente por dois motivos básicos: “ela tem uma relação clara com os fatores de desempenho e com outros valores preferidos por diversos pesquisadores do comportamento organizacional” (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 25).

Assim, após a definição de que o comportamento organizacional sempre será justificado pelas variáveis dependentes ou independentes, a partir deste ponto iremos tratar da variável dependente: satisfação no trabalho.

2.2 Satisfação no trabalho como variável do comportamento organizacional

Os estudos sobre satisfação no trabalho se iniciaram nas primeiras décadas do século XX. Com o advento das fábricas, a produção passou de uma forma manual a um nível de escala, o que possibilitou um acesso a bens de consumo a uma parcela maior da população. Por outro lado, a organização do trabalho estabelecida começou a ser uma fonte de sofrimento e perda da qualidade de vida do trabalhador. Este problema foi evidenciado na época com greves e queda de produtividade dos operários foi então que os estudos humanistas começaram a se desenvolver (SIQUEIRA, 2008).

No início a satisfação era vista como um processo motivacional, ou seja, ela era apenas mais um indicador da motivação, por isso ela levaria a indicadores de comportamento no ambiente de trabalho. “Por longo tempo, satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 257).

Teorias como motivação e higiene de Herzberg (1959) reforçavam a ideia de que a satisfação era apenas um fator da motivação. Para o autor, existem dois tipos de fatores que são externos ao indivíduo, os ambientais (higiênicos) que não motivam o empregado, mas que causam insatisfação e os fatores ligados a natureza da atividade que podem ser motivadores, pois estes podem trazer a satisfação do empregado.

Outro estudo que corrobora a visão de Herzberg é a teoria de satisfação de necessidades de Vroom (1964). Para o autor, a motivação modela as diferentes escolhas e possibilidades entre os indivíduos, “ele irá avaliar as consequências de cada ação e satisfação que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados” (FERREIRA *et al.*, 2006, p. 3). Percebe-se que para os autores a satisfação era vista como uma consequência da motivação.

Na década de 60, a hipótese de que o trabalho nas fábricas era simples, rotineiro, intrinsecamente tedioso e insatisfatório foi largamente aceita. Aliados a isso foi constatado que atividades mais complexas de trabalho foram essenciais para um aumento da produtividade. Nesse contexto, os estudos sobre satisfação começam a ganhar cada vez mais visibilidade e, conseqüentemente, tornando-se mais importante cada vez mais valorizada no meio empresarial (AIRES, 2003).

Contudo, na década de 1970 e 1980, a atitude se tornou um conceito importante entre os teóricos de comportamento humano. Sobre isso, Siqueira (2008, p. 257) afirma que “nesta época, satisfação também era tida como um fator com capacidade de predizer diferentes comportamentos de trabalho, tais como produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo”. Uma vertente deste estudo que permanece até os dias atuais é o entendimento de que um trabalhador satisfeito também é um trabalhador produtivo. A partir dos anos 1990, é dado um foco maior às emoções que surgem no contexto do trabalho, a satisfação então ganha um conceito mais afetivo, ela estaria ligada a doenças como estresse, *burnout* e saúde mental dos para colaboradores.

Siqueira (2008), a satisfação entra no século XXI como um *output* do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, ou seja, ela continua como uma visão de consequência de outras atitudes, porém também é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

2.2.1 Concepções sobre satisfação no trabalho

Existe uma pluralidade de autores que discorrem sobre o assunto da satisfação no trabalho. Um dos primeiros a mencionar a satisfação do trabalho foi Locke (1976, p. 316):

A satisfação no trabalho é o estado emocional prazeroso resultante da avaliação de seu trabalho como alcance ou facilitação da realização de valores relacionados ao trabalho. E a insatisfação no trabalho é o estado emocional desagradável resultante da avaliação de seu trabalho como frustrante ou impeditivo da realização dos próprios valores de trabalho ou como desvalores implicados. A satisfação no trabalho e insatisfação são uma função da relação percebida entre o que se quer de um posto de trabalho e o que se percebe como a oferta ou implicação.

Percebe-se com este conceito um viés de motivação ainda presente na fala do autor. Para Wagner III e Hollenbeck (2003), existem três elementos essenciais que constituem a satisfação humana no ambiente empresarial: a percepção, os valores e a importância destes. Para os autores, os valores estariam relacionados a necessidades existentes na mente de cada indivíduo. O segundo elemento é a importância que a pessoa dirige a esses valores, pois ele está intimamente relacionado ao grau de satisfação do indivíduo e, por último, a percepção da pessoa em determinadas situações de acordo com os seus valores e o grau de importância que ela dá a cada um deles.

Para Tsang e Wong (2005, p. 953), satisfação é um “estado emocional positivo ou sensação de prazer resultante da avaliação sobre um labor ou aspectos relacionados com ele.” Para eles, ela está mais ligada a um estado emocional, após a avaliação de um determinado trabalho. Para Souto e Pereira (2006), a satisfação é o quanto uma pessoa gosta efetivamente daquilo que faz, ou seja, uma resposta atitudinal do indivíduo em torno do quanto um trabalho lhe proporciona recompensas e compensações.

Para Martins e Santo (2006), a satisfação é um processo mental originado da avaliação das experiências de trabalho que estão relacionadas ao estado agradável ou desagradável. Siqueira (2008, p. 259) afirma que a satisfação representa “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivência experiências prazerosas no contexto das organizações”.

Brown e Huning (2010, p. 22), por sua vez, definem satisfação no trabalho como:

O prazer que os funcionários experimentam na realização de seu trabalho. É considerado um resultado importante, devido às suas ligações com o estresse relacionado ao trabalho, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes.

Para Millán *et al.* (2013) a satisfação é influenciadora de comportamentos no ambiente de trabalho, ao passo que também é influenciada pelas outras variáveis como relações de interesses, renda, traços de personalidade, tipo e tempo de trabalho.

Sob esse viés, o conceito de satisfação é amplo e diverge em diversos aspectos entre os autores. Neste estudo, é adotado o conceito de Siqueira (2008). Para a autora, a satisfação é uma maneira de monitorar a saúde e o bem estar de um

colaborador e o quanto uma organização pode promover esses aspectos. A satisfação do trabalhador é medida por diversos meios um deles é a a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), que é apresentada no tópico 2.3.

2.2.2 Impacto da presença de funcionários satisfeitos e insatisfeitos no ambiente de trabalho

A insatisfação causa diversos prejuízos por vezes financeiros a organização, sobre isso Maximiano (2008), afirma que a insatisfação no trabalho é mais explícita que a satisfação, pois ela resulta em elementos evidentes no ambiente de trabalho como: rotatividade, aumento de queixas e processos, estresse dos funcionários e perda de produtividade.

A principal consequência de operadores satisfeitos é a melhora no desempenho tanto no nível individual quanto para o organizacional (ROBBINS; JUDGE e Sobral, 2010). Segundo os autores, mais de 300 estudos já realizados na área corroboram a visão de que organizações que possuem operadores mais satisfeitos obtêm um melhor desempenho que empresas com operadores insatisfeitos.

Um fator importante levantado por Robbins, Judge e Sobral (2010) é que, para empresas que trabalham com o atendimento ao cliente, funcionários satisfeitos também significam clientes satisfeitos. Para eles, existe uma relação direta entre as duas variáveis, principalmente por dois motivos: funcionários satisfeitos costumam ficar mais tempo no emprego (como verifica-se a seguir), dessa forma, eles conhecem melhor os clientes e oferecem um atendimento diferenciado para cada um, conseguindo assim a lealdade deles. Outra razão é o clima organizacional, com um clima positivo, os funcionários tendem a ser mais amáveis e gentis com os clientes. Para os autores, a afirmativa também vale para funcionários insatisfeitos, pois eles tendem a ser mais rudes ou insensíveis devido ao clima organizacional ser negativo.

Vale ressaltar, levar para o trabalho atividades de cunho pessoal, ou usar aspecto negativo da insatisfação com o trabalho, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), são os desvios de conduta no ambiente de trabalho. Para os autores, funcionários que estão insatisfeitos se “vingam” de diversas formas das organizações, enquanto alguns pedem o desligamento, outros podem ser o tempo do trabalho para

navegar na internet. Nestes casos, os líderes precisam atacar a fonte do problema: a insatisfação, em vez de tentarem controlar essas diversas reações.

Costa (2015) afirma que satisfação e rotatividade são conceitos que estão estritamente ligados. Ela realizou um estudo com 42 estagiários da Justiça Federal do Maranhão, tendo como resultado os níveis de satisfação estavam altos entre os estagiários e, por consequência, poucos pediam a relocação de setor e, isso, é explicado pela relação harmoniosa entre os estágios e os supervisores da Justiça do Maranhão.

Outra consequência levantada por Andrade (2017), é o de que a satisfação no trabalho é o fator determinante para o comportamento de cidadania organizacional. A autora realizou um estudo com 244 colaboradores de uma empresa no setor educacional, onde se via a relação entre satisfação no trabalho e os valores de cidadania organizacional, os resultados obtidos reforçam que trabalhadores que se sentem mais acolhidos pelos seus colegas tinham mais tendência em ajudar uns aos outros. Para a autora, as variáveis principais para esses comportamentos foram a satisfação com o chefe e a satisfação com os colegas de trabalho.

2.2.3 Alguns estudos relacionados à satisfação

Geralmente os estudos de satisfação no trabalho nas organizações ocorrem por meio de aplicação de questionários ou entrevistas dos funcionários que integram o quadro da empresa, geralmente com o objetivo de entender o modo como eles se sentem no trabalho frente a diversas variáveis. É importante também analisar a forma como o líder avalia seus funcionários para então avaliar a satisfação dos indivíduos (SPECTOR, 2003).

Brief e Weiss (1989) apontam o estudo de Hoppock (1935) como um dos primeiros sobre satisfação no trabalho. Ele estabeleceu que a satisfação no trabalho depende de uma série de características fisiológicas, psicológicas e ambientais. As características psicológicas estão ligadas a realização, reconhecimento, progresso e responsabilidade. Já as variáveis ambientais e fisiológicas são elementos como liderança, salário e ambiente físico de trabalho. Para o autor, estes fatores determinam a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho.

Já em 1961, Porter validou o questionário de necessidades de satisfação ele apresenta entre 13 e 15 itens referente aos seguintes níveis de necessidades: segurança, social, estima, autonomia e autorrealização. Cada pergunta deveria ser respondida em uma escala de 1 a 3 sendo 1 – quanto existe agora, 2 – quanto deveria existir, 3 – qual a importância disso para mim (HESKETH e COSTA, 1980). Ele foi utilizado em diversos estudos como: Porter e Mitchell (1967); Roberts (1971); Graham e Renwick (1972).

Já no âmbito empresarial, Marques (2016) realizou um estudo com 679 servidores públicos do estado de Minas Gerais. O autor utilizou o modelo criado por Hackman e Oldham (1980) denominado *Job Diagnostic Survey*, composto por uma escala de 6 pontos, ele avalia a satisfação a partir de cinco dimensões básicas: satisfação com a segurança, com a possibilidade de crescimento, com a remuneração, com o ambiente social e a supervisão. Como resultado, o autor concluiu que a mudança está ligada a satisfação no trabalho. Segundo o autor, os servidores que aceitam melhor as mudanças também são os mais satisfeitos com o trabalho.

O modelo social cognitivo de satisfação no trabalho, constituído por Duffy e Lent (2009), utiliza um conjunto de variáveis para avaliar como a satisfação se desenvolve, ele utiliza de conceitos como: autoeficácia, condições de trabalho, afeto positivo, progresso de objetivos e metas de apoio, estes fatores possuem efeitos sobre a satisfação e, portanto, ajudam a explicá-la, ele é especificamente utilizado para a gestão docente (RAMOS *et al.*, 2016). Em 2016, Ramos coordenou um estudo um estudo sobre satisfação no trabalho com 495 professores de uma rede privada de ensino, se utilizando do modelo social cognitivo e concluiu-se que fatores econômicos estão mais ligados a satisfação no meio docente.

Já para profissionais da área da saúde, Tambasco *et al.* (2017), liderou um estudo com 120 funcionários do Centro Saúde Escola (CSE), em São Paulo. A autora baseou-se no instrumento validado por Carandina (2003), porém a pesquisa possui a finalidade de medir a qualidade de vida dos empregados e para medição de satisfação a autora fez algumas modificações e chegou em 12 domínios pelos quais, segundo ela, pode-se medir tanto a qualidade de vida quanto a satisfação no trabalho.

2.4 O surgimento do *call center* no Brasil

Desde a invenção da internet o homem vive uma era de constantes transformações seja no âmbito pessoal ou no trabalho. As tecnologias da informação cumprem um papel essencial nas indústrias ou no ramo de serviços. A chamada Economia da Informação (*Information Economy*) hoje abrange diversos serviços e sua tendência é crescer ainda mais, seja no segmento de *hardware* ou *software* (HUALD; MICHELI, 2016).

Nesse contexto, surgem as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que se referem ao papel que a comunicação obtém na era moderna. Ou seja, novos meios e recursos nos quais podemos nos comunicar. Contudo, já em 2002, Kovács (2002) alertava que o trabalho no setor de TIC se realiza por meio de tarefas pré-estruturadas, traduzindo-se em trabalho monótono, repetitivo, sem criatividade e sem iniciativa, dando ensejo a um taylorismo informacional.

Diante disso, resulta-se o segmento de *call center*. De acordo com Gallais (1999), é uma entidade composta de grupos de operadores organizados para receber ou efetuar chamadas telefônicas em massa sendo o local onde são efetuados os principais serviços de telemarketing. Essas definições também vão de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que define *call center* como o lugar onde uma volumosa quantia de chamadas é feita ou recebida com o objetivo de apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, cobrança, suporte técnico ou outras atividades específicas (IBGE, 2009).

Tonet (2007) afirma que o teleatendimento surgiu nos Estados Unidos quando a empresa Ford foi obrigada por uma decisão judicial a manter uma linha telefônica para atender as reclamações sobre os defeitos dos veículos por ela fabricados. No Brasil, teve seu impulso na área a partir da segunda metade da década de 1990 com o ciclo de privatizações das empresas de telecomunicações no país. Empresas como Credicard, Rhodia e Sadia foram pioneiras nesse processo. Posteriormente, este procedimento foi popularizado por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) (SILVEIRA, 2006).

Após o impulso inicial, as empresas de *call center* se instalaram majoritariamente no Sudeste do Brasil, especialmente em São Paulo. Segundo dados publicados pela RAIS, em 2007, 77,2% dos empregos de telemarketing no Brasil

estavam listados no Sudeste. Contudo, nos últimos anos observa-se uma migração dessas empresas para o Nordeste do país, como será evidenciado no tópico sobre a expansão do *call center* para o Nordeste brasileiro.

Para Moraes e Verás (2019, p. 380),

Call center prima pela padronização dos serviços, prestados diretamente aos consumidores/usuários, mas principalmente a outras empresas, de ramos diversos (setor financeiro, comércio, serviços de telecomunicações e outros)”, ou seja, o segmento utiliza de controles padronizados, apoiados em recursos da informática e telecomunicações.

Segundo o *The Global Call Center Report*, um estudo sobre gestão e emprego no setor de *call center* em larga escala envolvendo países como África, Ásia e América do Sul o *call center* surgiu quase de forma simultânea em vários países entre 1999 e 2007. Obedecendo duas principais características, a primeira é que ele atende uma gama cada vez maior de clientes dos mais diversos setores e prestando serviços mais diversificados, que vai desde o SAC, atendimento técnico a cobrança de clientes inadimplentes.

Nos últimos anos é possível verificar, no entanto, que este serviço vem evoluindo para *Contact Centers*, que é um ambiente que integra novos instrumentos tecnológicos de interação como *Digital-to-Analog Converter* (DAC), *Customer Relationship Management* (CRM), *Voice over Internet Protocol* (VoIP), vigilância de dados, análises de web e de texto, chat, redes sociais etc., produzindo grande efeito de diversificação dos serviços ofertados (HUALDE; MICHELI, 2016).

Em termos econômicos, Porcaro (2013) afirma que com base no censo de 2010, a economia da informação no Brasil reunia cerca de 1,4 milhão de cargos ocupados (o que representa cerca de 1,7% dos empregos ocupados no país) sendo 83% em TIC. Já sobre o segmento de *call center*, Oliveira e Morais (2019) afirmam que entre 2000 e 2004, o faturamento deste mercado foi de R\$ 484,1 milhões para R\$ 3 bilhões. Sobre isso, o site *callcenter.inf.br* mantém uma tabela atualizada com os dados de faturamento no país de 1999 até 2018. O site reúne informações publicadas pelas empresas de *call center* no país e devido a questões estratégicas algumas empresas pararam de publicar seus dados. Por este motivo os dados abaixo vão até 2018.

Tabela 1 – Faturamento das empresas de call center (Brasil, anos selecionados)

| Ano | Faturamento Bruto (milhões de reais) |
|------------|---|
| 1999 | 96,9 |
| 2000 | 484,1 |
| 2005 | 4.179,90 |
| 2010 | 8.568 |
| 2015 | 8.001,01 |
| 2016 | 548,40 |
| 2017 | 480 |

Fonte: Ranking callcenter inf. (2022).

Tabela 2 – Quantidade de operadores e funcionários (Brasil, anos selecionados)

| Ano | Operadores | Total de Funcionários |
|------------|-------------------|------------------------------|
| 1999 | 1.374 | 1.3678 |
| 2000 | 3.058 | 3.058 |
| 2005 | 195.743 | 237.690 |
| 2010 | 316.018 | 388.262 |
| 2015 | 442.214 | 528.550 |
| 2016 | 441.637 | 527.288 |
| 2017 | 441.540 | 529.617 |
| 2018 | 442.273 | 528.122 |

Fonte: Ranking Callcenter inf (2022).

Outro importante dado retirado do mesmo site, é o número de trabalhadores ativos no país no decorrer dos anos. A Tabela 2 demonstra a constante de crescimento no número de cargos ocupados de operadores e de funcionários que atuam no ramo de *call center* no país de 1999 a 2018.

2.4.1 A expansão do *call center* para o nordeste brasileiro

Com o aumento do setor de *call center* no país houve também uma descentralização territorial, como já mencionado anteriormente, uma grande parte do segmento era localizado na região Sudeste brasileira, contudo segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), entre os anos de 2012 a 2015 houve uma mudança territorial para o Nordeste brasileiro. Almeida (2013) afirma que essa descentralização territorial revela uma estratégia empresarial de se utilizar de desigualdades territoriais em favor de sua expansão.

Oliveira *et al.* (2019) estabelece que a produção espacial global vem sendo reordenada e isso inclui o deslocamento de unidades produtivas para regiões capazes

de oferecer custos produtivos rebaixados. Esta tendência é mais observável em atividades onde é exigido uma mão de obra menos qualificada e o trabalho inclui atividades repetitivas como as de *call center*. A autora assevera ainda que o grande atrativo dessas empresas para o Nordeste são os subsídios governamentais, baixas exigências normativas e pouca presença sindical. Sobre a transferência do segmento para o Nordeste, Braga (2006) afirma que a movimentação do setor ocorreu apenas das unidades de operação, sendo o controle e as estruturas decisórias permanecidas no Sudeste.

Como já mencionado, a expansão para o Nordeste brasileiro ocorreu entre 2012 a 2016, nesse período, as ocupações de telemarketing na região passaram de 8,6% para 30,9%, sendo acompanhados de uma redução na região Sudeste. Essa migração consolidou a região nordestina como a segunda com mais vínculos ativos de telemarketing no país (ALMEIDA *et al.*, 2019). A Tabela três mostra o crescimento de operadores de telemarketing no país entre 2015 e 2016. Nota-se, a reconfiguração do setor para a região nordeste do país.

Tabela 3 - Vínculos de operadores de telemarketing ativo (2015-2016)

| Região | 2015 | 2016 |
|---------------|----------------|----------------|
| Norte | 2.911 | 3.730 |
| Nordeste | 104.085 | 108.499 |
| Sudeste | 220.234 | 208.630 |
| Sul | 20.067 | 16.828 |
| Centro Oeste | 19.999 | 13.992 |
| Brasil | 367.296 | 351,679 |

Fonte: Moraes (2019).

Segundo dados publicados pela RAIS em 2017, essa migração ocorreu majoritariamente nos estados economicamente mais fortes como Bahia, Pernambuco e Ceará. Sendo instaladas nas cidades de Salvador, Recife e Fortaleza por serem capitais metropolitanas. Moraes (2019) afirma que os governos estão dispostos a apoiar as atividades de *call center* com o pretexto que elas geram mais empregos para a região. Na Tabela 4 pode-se constatar este fato. Compara-se a participação relativa de 2007 a 2016, do total de empregos ativos formais de telemarketing, principal atividade realizada em um *call center* por cidades no Nordeste.

Tabela 4 - Participação relativa dos estados do nordeste brasileiro no total de empregos ativos como operadores de telemarketing.

| Estado | 2007 | 2016 |
|---------------------|---------------|---------------|
| Maranhão | 0,1 | 5,2 |
| Piauí | 0,0 | 8,8 |
| Ceará | 7,4 | 13,3 |
| Rio Grande do Norte | 1,2 | 6,7 |
| Paraíba | 0,5 | 6,3 |
| Pernambuco | 41,9 | 22,7 |
| Alagoas | 0,0 | 7,3 |
| Sergipe | 0,0 | 5,4 |
| Bahia | 48,9 | 24,5 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

Fonte: Moraes (2019, p. 378).

Na Tabela 5, pode-se observar o crescimento que o estado do Ceará obteve na média nacional da região, o terceiro maior crescimento, abaixo apenas de Pernambuco e Bahia. Contudo, é importante observar o crescimento proporcional do estado que em 2007 ocupava uma posição bem abaixo dos outros dois estados, que juntos ocupavam 98,2% e, em 2016, passaram a ocupar 60,5% dos postos de telemarketing.

2.4.2 O controle em um *call center*

É fato que o controle é uma competência fundamental para o funcionamento das organizações. A tecnologia exerce um papel cada vez mais auxiliador nesse processo. Devido às diversas discussões sobre controle e trabalho eles se tornaram cada vez mais sutis e sofisticadas, porém não menos opressoras. Rachidd, Ricci e Saltorato (2017) o *call center*, contudo, não parece seguir essa tendência. O contato do operador com o cliente é feito por um chamado *script*, um roteiro padronizado previamente definido de como o operador deverá responder cada questão do cliente mesmo em ramos como de cobrança. Moraes *et al.* (2019) afirma que cerca de 30% dos atendimentos próprios de teleatendimento e 42% dos roteiros terceirizados utilizam o *script*, o que restringe a autonomia do trabalhador.

Rachidd, Ricci e Saltorato (2017) afirmam que a função de um operador de teleatendimento é atender e/ou realizar chamadas telefônicas, porém essa função vem se tornando cada vez mais diversificada, incorporando funções como cadastro de usuários, cumprir metas de ligação e/ou de vendas. Tudo isso é possível na

Unidade de Resposta Audível (URA), que informa aos operadores os dados dos clientes, ligações anteriores e suas demandas. Ele também realiza ligações para os clientes com o objetivo de diminuir o tempo na execução das atividades dos operadores.

Essa automação reflete-se em tempos de execução cada vez menores sendo exigidos do operador. Outro fator agravante é o tempo do término de uma ligação para outra, denominada “temporização”. Venco (2006) afirma que o tempo entre uma ligação e outra é de 7 a 20 segundos, somando os operadores têm pausas de 5 a 12 minutos em uma hora. O site Guia *Call Center* Brasil, realizou uma pesquisa entre os operadores de teleatendimento questionando em média o tempo que eles tinham entre as ligações. A pesquisa ficou disponível por 11 dias no site e obteve um total de 34.202 respondentes. Como resultado, foi obtido que 10.810 respondentes, que representam 31% dos informantes, têm em média 1 a 10 segundos de temporização, ou seja, um tempo ainda menor dos registrados na França.

Tabela 5 - Temporização da Operação no Brasil

| Pausa entre uma ligação e outra | Total de Respondentes | % |
|--|------------------------------|--------------|
| Sem pausa | 9.747 | 28,5 |
| 1 a 10 segundos | 10.810 | 31,6 |
| 11 a 15 segundos | 4.076 | 11,9 |
| 16 a 20 segundos | 2.127 | 6,2 |
| Superior a 20 | 7.442 | 21,8 |
| Total | 34.202 | 100,0 |

Fonte: Levantamento do Guia de Call center Brasil (2010).

Os dados da Tabela 5 indicam que os operadores precisam por necessidade manter os olhos fixos na tela do computador para conseguir acompanhar todo o fluxo do trabalho, além de atender os clientes seguindo o script. Dessa forma, o controle se mantém presente em toda a jornada de trabalho do operador de *call center* e fora dela também, pois as ligações permanecem gravadas para avaliações posteriores.

Outro ponto importante no *call center* é o Posto de Atendimento (PA), um local separado por divisórias que torna a visão do operador unicamente a de sua máquina. Silveira (2006) afirma que as PA's ficam enfileiradas na área operacional sob o olhar de gerentes e monitores, protegidos de interferências externas, como barulhos e conversas paralelas.

Outro ponto de controle são as pausas que segundo a Portaria 9/2007 da Secretaria de Inspeção do Trabalho que aprovou a Norma Regulamentadora NR17 do *call center* onde o máximo da jornada de trabalho de operadores é de 6 horas diárias, sendo nesse período obrigatório o uso de pausas. Essas pausas, são controladas pelo sistema, pois como já mencionado as ligações são automáticas, portanto, para que nenhuma ligação fique ociosa o operador precisa colocar no sistema que terá que se ausentar e apresentar o motivo de suas ausências, como, “pausa banheiro”, “pausa lanche” e etc. A portaria também define que essas pausas apesar de serem controladas pela empresa não podem ocorrer prejuízos na remuneração do operador. Sobre isso, Rosenfield (2007, p. 452-453) afirma que:

Os tempos são cronometrados nos segundos, inclusive as pausas e a produtividade, com mais precisão do que era possível no trabalho taylorista; há um forte controle dos movimentos e dos gestos, uma vez que o atendente fica preso ao headfone e seu escopo de movimentação restringe-se ao alcance do fio; o próprio processo de trabalho é constantemente monitorado e controlado por meio da gravação das ligações, da supervisão em tempo real, das auditorias.

Braga (2006) assevera que o trabalho de *call center* é a consequência de um aspecto importante do controle se utilizando da tecnologia, ele afirma que o trabalho pode ser caracterizado como um taylorismo intelectual, uma espécie de linha de montagem com um controle mais tirânico.

2.4.3 O controle em uma empresa de cobrança

Um dos serviços prestados em um ambiente de *call center* é o de cobrança, um serviço com características próprias. A rotina de trabalho das empresas desse segmento, baseia-se na negociação das dívidas de clientes inadimplentes. Rachidd, Ricci e Saltorato (2017) asseveram que em um *call center* de cobrança os operadores entram em contato e apresentam propostas de quitação ou parcelamento previamente definidas de acordo com a faixa de atraso bem como datas para pagamento.

Druck (2011) afirma que os operadores estão a todo momento sendo pressionados a alcançarem essas metas estabelecidas o que torna o ambiente ainda mais competitivo. Almeida, Benevides e Dutra (2018) afirmam que essas metas contribuem para que o ambiente se torne ainda mais estressante e propício a surgimento de problemas de saúde.

Quanto à remuneração dessas metas, Rachidd, Ricci e Saltorato (2017) afirmam que os operadores recebem um prêmio podendo ser em dinheiro, um bônus ou brindes fornecidos pela própria empresa. Por ser um valor significativo, os operadores por vezes se sentem pressionados a atingir essas metas.

Quanto à estrutura dessas organizações, Rachidd, Ricci e Saltorato (2017) afirmam que cada carteira possui um gerente, um coordenador e um supervisor, no mínimo, que busca garantir o cumprimento das estratégias de cobrança. Esses números, no entanto, variam de carteira para carteira dependendo da quantidade de operadores cobrando aquele banco. Os autores asseveram ainda que a atividade do operador é controlada pelo sistema operacional que compila o tempo e a quantidade de ligações realizadas. Além disso, as empresas contam com monitores, que se dispõem a escutar as ligações gravadas e analisar se seguiram o script.

Quanto ao uso do script, ele varia de uma carteira para outra, por se tratar de uma empresa de cobrança ele não é tão rígido. Contudo, a percepção de uma alta carga de trabalho é comum entre os operadores. Isso ocorre pois segundo Parise e Soler (2015, p.754) “os teleatendentes realizam suas atividades com rapidez e “afobação”, o que demanda esforço emocional e ocasiona estresse”. Os operadores são avaliados em ligações por critérios como “cordialidade”, “tratamento personalizado”, entre outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Demo (1985, p. 20), “a finalidade básica da ciência é a pesquisa, é por ela que descobrimos a realidade [...] é um processo interminável e intrinsecamente processual”. A pesquisa parte da dúvida de algo e, portanto, busca respostas e acrescenta dúvidas aos conhecimentos adquiridos e partindo dela cada vez mais conhecimento é acrescentado, ou seja, a pesquisa é o vetor da ciência (DEMO, 1985).

Segundo Lakatos e Marconi (2009), metodologia é um conjunto de métodos, técnicas e processos que a ciência utiliza para formular e resolver problemas de acesso objetivo ao conhecimento de forma sistemática. Com base nessa definição, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste estudo, no tocante à tipologia da pesquisa, técnica de coleta de dados, sujeitos da pesquisa, tratamento e análise dos dados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura com uma busca em livros, artigos científicos sobre satisfação no trabalho e *call center*.

Na sequência foi feito um levantamento, que, segundo Gil (2009, p. 50), “basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Quanto a abordagem trata-se de uma pesquisa quantitativa. Richardson (1985, p. 71) afirma que:

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

A pesquisa é quantitativa, pois utiliza da linguagem matemática para descrever a satisfação no trabalho de um grupo específico de funcionários, a partir de uma escala, e usa técnicas estatísticas de percentual ao calcular o grau de satisfação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada descritiva, pois segundo Vergara (2009, p. 42) “a pesquisa descritiva expõe as características de uma

determinada população ou de um determinado fenômeno. Gil (2009) afirma que a característica mais significativa de uma pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Esta pesquisa enquadra-se como descritiva, pois busca identificar e expor a satisfação no trabalho em uma determinada população. Ademais ela se utiliza de uma técnica padronizada para a coleta que é o questionário, especificamente a escala de satisfação no trabalho proposta por Siqueira (2008).

3.2 Coletas e análise dos dados

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) construída e validada por Siqueira (2008), é uma escala multidimensional feita com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões no seu trabalho. Utilizando uma escala de sete pontos que vão de 1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito insatisfeito; 7 = totalmente satisfeito. A partir das respostas, Siqueira (2008, p. 271) explica que a interpretação dos resultados “deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho”.

A escala conta com uma forma reduzida de 15 itens, mas ainda assim respeitando as cinco dimensões defendidas por Siqueira. No Quadro 1, verifica-se as assertivas que fazem parte da versão reduzida da EST.

Quadro 1 – Assertivas da EST.

| Item | Questão |
|------|---|
| 1 | Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. |
| 2 | Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. |
| 3 | Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. |
| 4 | Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. |
| 5 | Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. |
| 6 | Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. |
| 7 | Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. |
| 8 | Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. |
| 9 | Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. |
| 10 | Com o entendimento entre eu e meu chefe. |
| 11 | Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. |

| | |
|----|---|
| 12 | Com a maneira como meu chefe me trata. |
| 13 | Com a variedade de tarefas que realizo. |
| 14 | Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. |
| 15 | Com a capacidade profissional do meu chefe |

Fonte: Siqueira (2008, p. 264).

Já no Quadro 2 explicitam-se a divisão dos itens por dimensões e dos índices de precisão com a escala reduzida.

Quadro 2 - Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua versão reduzida

| DIMENSÕES | DEFINIÇÕES | ITENS | ÍNDICES DE PRECISÃO |
|---------------------------------------|--|-------------|---------------------|
| Satisfação com os colegas | Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho | 1, 4 e 14 | 0,81 |
| Satisfação com o salário | Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho. | 3, 6 e 11 | 0,90 |
| Satisfação com a chefia | Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. | 10, 12 e 15 | 0,84 |
| Satisfação com a natureza do trabalho | Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas. | 5, 8 e 13 | 0,77 |
| Satisfação com as promoções | Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção | 2, 7 e 9 | 0,81 |

Fonte: Siqueira (2008, p. 262).

Um dos pontos positivos da EST é que sua interpretação de resultados pode ser tanto de forma individual como coletiva. Siqueira (2008) aponta apenas que é necessário ter cuidado para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar os itens. A autora aponta também que a aplicação precisa ser em um local tranquilo e confortável e o tempo de aplicação da escala é livre.

“O cálculo de cada escore médio será obtido somando-se os valores assinalados pelos respondentes em cada um dos itens que integra cada dimensão e, a seguir, divide-se este valor pelo número de itens da dimensão” (SIQUEIRA, 2008, p. 263). Ou seja, para cada dimensão a soma dos itens deverão ser divididos por cinco

na versão completa e três na versão reduzida. Nos dois casos o resultado deverá ficar entre um e sete.

Para classificar os níveis de satisfação e insatisfação, foi utilizado o método descrito por Siqueira (2008), onde valores entre 5 e 7 tendem a indicar a satisfação, 4 e 4,9 indicam indiferença e 1 e 3,9 indicam insatisfação. Para operacionalizar os cálculos foi utilizado o programa Microsoft Office Excel 2010 onde foi calculado a média de cada dimensão, ademais foi dividido por características e calculado a média de acordo com as variáveis levantadas. A escala está organizada em duas seções. A primeira seção consiste em itens que processam os dados pessoais dos respondentes (gênero, nível de escolaridade, faixa etária, número de filhos, horário de trabalho e tempo que atua na empresa pesquisada).

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são funcionários de uma empresa de *call center*, do ramo de cobrança, atuante em Fortaleza, no estado do Ceará, há mais de 20 anos. No momento da pesquisa, contava com mais de 4 mil e 300 funcionários que trabalham no atendimento ao consumidor (SAC) à cobrança jurídica. A pesquisa foi conduzida com os funcionários do setor de cobrança amigável do departamento bancário. Nele estão localizadas três seções que, apesar de realizarem o mesmo serviço de cobrança a clientes inadimplentes, o fazem para diferentes perfis de clientes e, dessa forma, a cobrança deve ser personalizada. São elas: dívidas de pessoas físicas, de cartões de créditos e *personallité*, este último que é reservado a clientes que possuem um cadastro especial no banco.

O setor de cobrança bancária contava no momento desta pesquisa com 300 funcionários, nos seguintes níveis:

Quadro 3: Funcionários do setor de cobrança amigável do departamento bancário

| Nível | Função | Nº funcionários |
|-------------|--|-----------------|
| Operacional | Operadores de teleatendimento, responsáveis pela cobrança | 280 |
| Tático | Gerentes Executivos | 3 |
| Tático | Supervisores | 15 |
| Estratégico | Auxiliar de estratégia e analista de estratégia, definem as estratégias de atuação | 2 |
| Total | | 300 |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o cálculo da amostra, considerou-se o número total de funcionários do setor de cobrança que são 300 pessoas. Para o cálculo da amostra, utilizou-se a fórmula proposta por Barbetta (2004):

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

Sendo:

- N = Tamanho estimado do universo: 300;
- E_0 = Erro amostral tolerável estabelecido em 0,05 (5%);
- n_0 = Primeira aproximação do tamanho da amostra;
- n = Tamanho da amostra.

No primeiro momento, deve-se calcular a primeira aproximação do tamanho da amostra que é calculada pela fórmula $n_0 = 1/E_0^2$. Considerando um erro tolerável de 0,05 (5%), chega-se ao cálculo:

- $n_0 = 1/0,0025$
- $n_0 = 400$

Utilizando a fórmula proposta por Barbetta (2004), tem-se:

$$n = \frac{300 \times 400}{300 + 400} \text{ ou } \frac{120.000}{700}$$

$$n = 171$$

Com base nos cálculos, levando em consideração a tolerância de 5% e o universo de 300 funcionários, a amostra mínima é 171 respondentes que trabalham no setor de cobranças do departamento bancário.

Os questionários foram impressos em papel visando facilitar a participação dos funcionários. A coleta de dados ocorreu nos dias 25 e 26 de abril de 2022, pela própria pesquisadora. A aplicação iniciou na segunda feira, dia 25 de abril de 2022, nos setores de cartões e pessoa física. Foi entregue um questionário para cada funcionário no início do expediente, às 8 horas e após cerca de 15 minutos foram recolhidos, assim sucedeu até o fim da coleta para os operadores da manhã a aplicação ocorreu até as 11 horas. Já para o grupo da tarde a aplicação iniciou às 15 horas e foi até as

18 horas. No segundo dia, terça feira, ocorreu a aplicação no setor de *personalité* nos mesmos horários do dia anterior.

Os 300 funcionários receberam o questionário e 261 participaram do estudo, respondendo ao questionário e 39 se recusaram. Desses, 15 foram descartados pois estavam preenchidos incorretamente ou incompletos. A pesquisa, portanto, compreende 246 participantes.

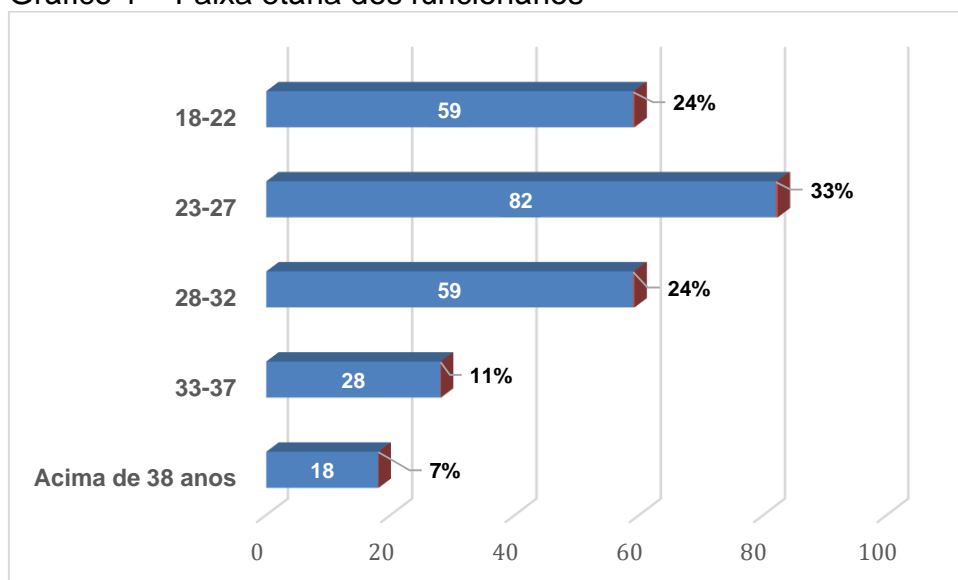
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, isto é, o perfil dos participantes e a satisfação no trabalho deles.

Em relação ao sexo, dos 246 respondentes, 170 são do sexo feminino (69%), 73 são do sexo masculino (30%) e três preferiram não responder (1%).

Quanto a idade, varia de 18 a 48 anos. A idade dos funcionários foi bastante diversa, porém 22 funcionários têm 22 anos, tornando essa a idade que mais se repete entre os funcionários, seguido de 29 anos (20 pessoas) e 24 anos (19 pessoas). O perfil levantado demonstra uma população em sua maioria jovem, com 81% dos funcionários até 32 anos. As idades foram agrupadas em intervalos de cinco anos, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1.

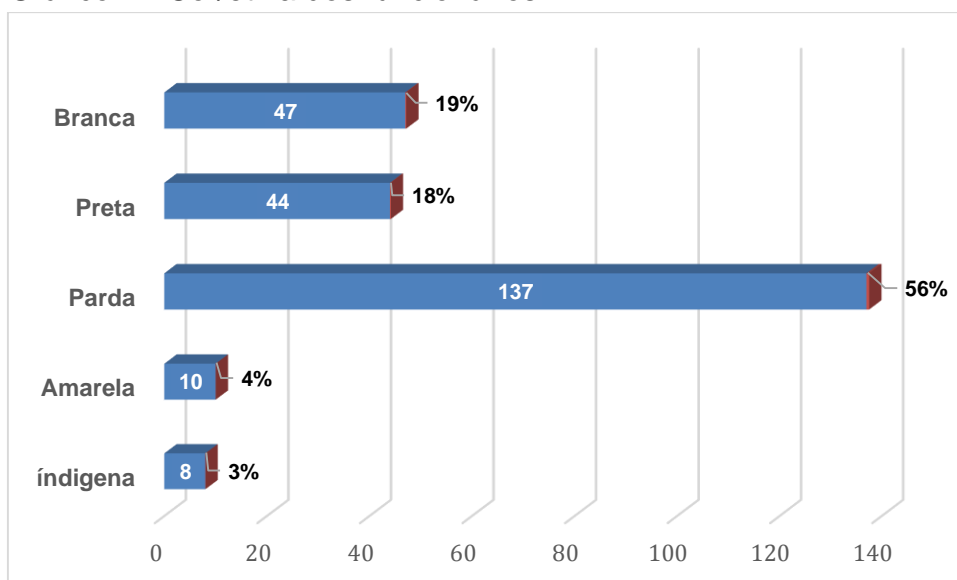
Gráfico 1 – Faixa etária dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com relação a cor/etnia, pode-se observar no Gráfico 2 a predominância da parda, que também é a que predomina no estado do Ceará.

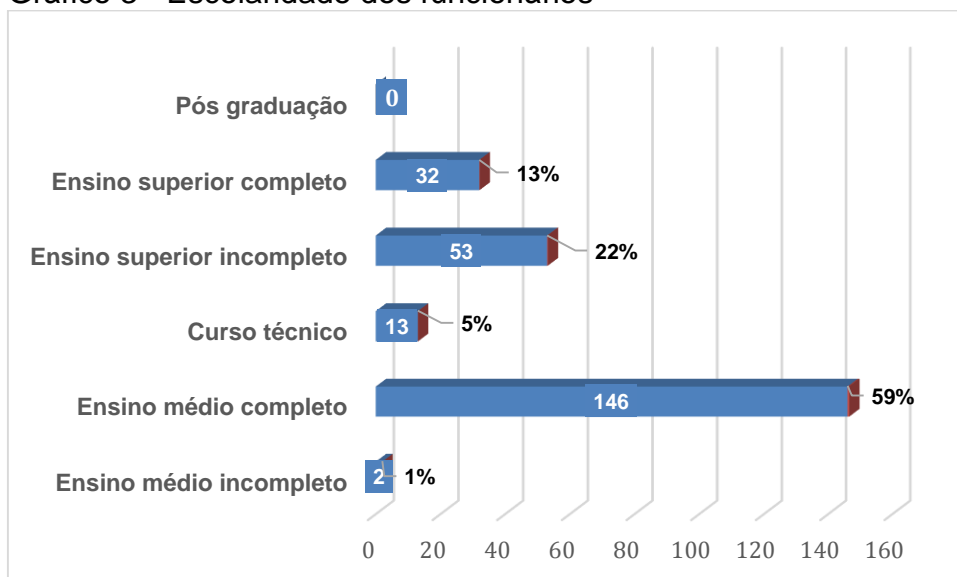
Gráfico 2 - Cor/etnia dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação ao nível de escolaridade, a maior parte dos funcionários possuem o ensino médio completo (59%), seguido do ensino superior incompleto (22%).

Gráfico 3 - Escolaridade dos funcionários



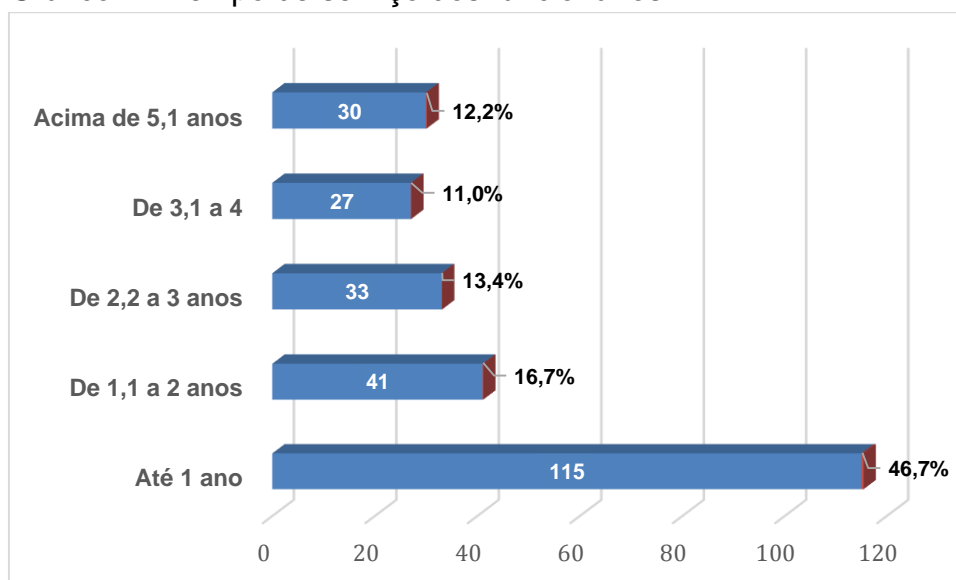
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao nível hierárquico em que trabalham, 223 (90,7%) estão do nível operacional, 21 (8,5%) do tático e 2 (0,8%) do nível estratégico.

Ao perguntar aos funcionários se eles possuem filhos, 155 (63%) afirmou que não e 91 (37%) que sim.

No tocante ao tempo de vínculo com a empresa, pode ser visualizado no Gráfico 4. Metade dos respondentes são novos na empresa, menos de um ano. Os 30 funcionários que possuem mais tempo, acima de 5 anos, encontram-se no nível operacional (22) e no tático (8).

Gráfico 4 - Tempo de serviço dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação ao período em que cada funcionário trabalha, 108 (43,9%) trabalham no integral, ou seja, das 08:00 às 15:50 horas, de segunda a sexta, 76 (30,9%) trabalham no período da manhã, das 08:00 às 14:00 horas, de segunda a sábado e 62 (25,2%) no período da tarde, das 14:20 às 20:40 horas, de segunda a sábado.

O perfil dos respondentes demonstra um grupo, em sua maioria feminina, abaixo dos 30 anos de idade e sem filhos. A maior parte se declara parda, possui o ensino médio completo e trabalha na empresa há menos de um ano. Este perfil vai ao encontro do perfil traçado por Venco (2007) que afirma que 70% dos operadores são mulheres e com a escolaridade em nível médio. A partir do perfil dos funcionários, pode-se compreender melhor a satisfação no trabalho destes profissionais.

4.1 Satisfação no trabalho

O modelo proposto por Siqueira (2008) para medir a satisfação no trabalho engloba cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário,

satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções, variando em sete níveis:

- 1 – Totalmente insatisfeito;
- 2 – Muito insatisfeito;
- 3 – Insatisfeito;
- 4 – Indiferente;
- 5 – Satisfeito;
- 6 – Muito Satisfeito;
- 7 – Totalmente satisfeito.

A seguir são apresentados os dados obtidos por dimensão.

4.1.1 Satisfação com os colegas

A primeira dimensão proposta do Siqueira (2008) é a satisfação com os colegas, que engloba: o contentamento com a colaboração, a amizade e a confiança mantida com os colegas de trabalho.

Tabela 6 – Satisfação com os colegas

| QUESTÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL |
|-------------------------|------------|-----------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Espírito de colaboração | 11 4,5% | 6 2,4% | 23 9,3% | 31 12,6% | 124 50,4% | 27 11,0% | 24 9,8% | 246 100,0% |
| Amizades demonstradas | 9 3,7% | 4 1,6% | 11 4,5% | 35 14,2% | 112 45,5% | 39 15,9% | 36 14,6% | 246 100,0% |
| Confiança nos colegas | 16 6,5% | 8 3,3% | 26 10,6% | 47 19,1% | 94 38,2% | 32 13,0% | 23 9,3% | 246 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No primeiro item foi perguntado o espírito de colaboração entre os colegas de trabalho. Verificou-se que, em sua maioria, os funcionários estão satisfeitos com 71,1% (175) dos respondentes marcando de 5 a 7, enquanto o índice de insatisfação é de 16,3% (40), marcações de 1 a 3, e 12,6% (31) marcou 4 que indica indiferença.

Em relação as amizades demonstradas entre os colegas de trabalho, 76% (187) dos funcionários indicou estar satisfeito, 14,2% (35) indiferente e 9,8% (24) insatisfeito.

A última questão trata da confiança entre os funcionários. Os índices de satisfação foram menores, comparados aos demais, com 60,6% (149) de satisfação, 20,3% (50) de insatisfação e 19,1% (47) de indiferença.

Como pode-se observar na Tabela 6, na dimensão satisfação com os colegas de trabalho, o que apresentou maior índice de satisfação foi com relação as amizades demonstradas, seguido de espírito de colaboração e confiança entre os colegas, o que indica um bom relacionamento entre os funcionários, de maneira geral.

Já quanto aos índices de insatisfação, a confiança entre os colegas de trabalho apresentou os números mais altos. Índices com esses são semelhantes às afirmações de Druck (2011) e Almeida, Benevides e Dutra (2018), que operadores do ramo de cobrança possuem metas individuais e estão a todo momento sendo pressionados para atingirem, o que torna o ambiente competitivo. Por isso, quando questionados sobre a amizade entre os funcionários, eles afirmaram estarem satisfeitos, contudo se torna diferente quando questionados sobre a confiança que possuem uns nos outros, pois a meta individual faz com que eles se sintam sem apoio dos colegas.

4.1.2 Satisfação com o salário

A dimensão satisfação com o salário diz respeito ao contentamento com o que recebe como salário ao comparar com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional e com os esforços feitos na realização do trabalho, de acordo com Siqueira (2008).

Tabela 7 - Satisfação com o salário

| QUESTÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL |
|---|------------|------------|-------------|-------------|--------------|------------|------------|--------|
| Comparado com o quanto que trabalho | 17 6,9% | 7 2,8% | 69 28,0% | 25 10,2% | 101 41,1% | 18 7,3% | 9 3,7% | 100,0% |
| Comparado com a minha capacidade profissional | 13 5,3% | 15 6,1% | 74 30,1% | 34 13,8% | 80 32,5% | 21 8,5% | 9 3,7% | 100,0% |
| Comparado aos esforços de trabalho | 22 8,9% | 9 3,7% | 67 27,2% | 25 10,2% | 95 38,6% | 17 6,9% | 11 4,5% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Foi questionado aos funcionários o grau de satisfação do salário comparado ao quanto que trabalham. Estes índices apresentaram sentimentos diversos entre os pesquisados, 52% (128) estão satisfeitos, 37,8% (93) insatisfeito e 10,2% (25) indiferente.

Quanto à satisfação com o salário comparada à capacidade profissional dos respondentes, 44,7% (110) estão satisfeitos, 41,5% (102) insatisfeitos e 13,8% (34) indiferentes. Esta apresentou os maiores índices de insatisfação da dimensão, visto

que no perfil levantado 35% estão cursando ou já cursaram o ensino superior, o que pressupõe maior potencial de entrega à empresa.

Por fim, foi questionado aos funcionários a satisfação com o salário comparado aos esforços de trabalho e 50% (123) está satisfeito, porém os índices de insatisfação também aumentaram, 39,8% (98), e 10% indiferente. Pressupõe-se que a meta individual que os trabalhadores estão submetidos neste tipo de negócio, é um fator que agrava este resultado. Druck (2009) afirma que um dos tipos de precarização no trabalho é um ambiente instável relacionado à intensificação do trabalho por meio de metas inalcançáveis, o que ocasiona a extensão da jornada de trabalho.

Observa-se na Tabela 7, dimensão satisfação com o salário, a questão que apresentou maior índice de satisfação foi o salário comparado ao quanto cada um trabalha, seguida de comparado aos esforços de trabalho e comparado a capacidade profissional. Este resultado vai ao encontro das afirmações de Rachidd, Ricci e Saltorato (2017). Para eles, os funcionários de um *call center* de cobrança possuem metas por vezes difíceis de serem alcançadas, contudo existe uma sensação de que estão sendo remunerados de acordo com seus esforços mesmo que para isso muitos precisem ficar além do seu horário de trabalho para atingirem a meta estabelecida.

Afirmarões como essa podem explicar o resultado dessa dimensão pois, quando questionada a satisfação do salário comparada com o quanto cada funcionário trabalha, 52% afirmou estar satisfeito, porém quando perguntado sobre o salário comparado com a capacidade profissional, 44,7% afirmou estar satisfeito.

4.1.3 Satisfação com a chefia

A terceira dimensão proposta por Siqueira (2008) é a satisfação com a chefia. Segundo a autora, essa dimensão engloba o entendimento entre o funcionário e o chefe, a maneira como os funcionários são tratados pela chefia, bem como sua capacidade profissional. Na Tabela 8 são apresentados esses índices.

Tabela 8 - Satisfação com a chefia

| QUESTÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Entendimento entre eu e meu chefe | 8 3,3% | 5 2,0% | 14 5,7% | 21 8,5% | 83 33,7% | 49 19,9% | 66 26,8% | 100,0% |
| A maneira como meu chefe me trata | 7 2,8% | 2 0,8% | 17 6,9% | 32 13,0% | 80 32,5% | 44 17,9% | 64 26,0% | 100,0% |

| | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Com a capacidade profissional do meu chefe | 7 2,8% | 4 1,6% | 16 6,5% | 20 8,1% | 72 29,3% | 41 16,7% | 86 35,0% | 100,0% |
|--|-----------|-----------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------|

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A primeira questão trata do entendimento entre o funcionário e o chefe, onde 80,5% (198) dos funcionários se sentem satisfeitos, 11% (27) estão insatisfeitos e 8,5% (21) indiferente.

A segunda questão refere-se a maneira como os funcionários são tratados pelos seus superiores, 76,4% (188) estão satisfeitos, 13% (32) indiferentes e 10,6% (26) insatisfeitos. Pode-se observar a satisfação dos funcionários quanto a maneira que são tratados pelos seus superiores.

A terceira questão versa sobre a satisfação com a capacidade profissional do chefe, em que 81% se mostrou satisfeito contra apenas 11% de insatisfação.

Na terceira dimensão apontada por Siqueira (2008), satisfação com a chefia, os funcionários demonstraram altos índices de satisfação de forma geral. A questão que apresentou os índices mais altos de satisfação foi com a capacidade profissional do chefe seguido com o entendimento entre o funcionário e o chefe.

4.1.4 Satisfação com a natureza do trabalho

A quarta dimensão versa sobre a natureza do trabalho, que aborda o interesse despertado pelas tarefas com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas. Na Tabela 9 são apresentados esses resultados.

Tabela 9 - Satisfação com a Natureza do trabalho

| QUESTÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL |
|---|-----------|-----------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------|--------|
| Grau de interesse pelas tarefas | 4 1,6% | 7 2,8% | 15 6,1% | 36 14,6% | 121 49,2% | 41 16,7% | 22 8,9% | 100,0% |
| Com a capacidade que o trabalho absorve | 7 2,8% | 5 2,0% | 34 13,8% | 60 24,4% | 108 43,9% | 21 8,5% | 11 4,5% | 100,0% |
| Variedade de tarefas realizadas | 8 3,3% | 5 2,0% | 23 9,3% | 39 15,9% | 124 50,4% | 26 10,6% | 21 8,5% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na primeira questão os respondentes classificaram a satisfação com o grau de interesse pelas tarefas, em que 75,8% (184) marcaram entre 5 e 7, predominando a satisfação, 14,6% (36) estão indiferentes e 10,6% (26) insatisfeitos.

Na segunda questão foi perguntada a satisfação com a capacidade que o trabalho absorve, 56% estão satisfeitos, 24,4% (60) indiferentes e 18,7% (46) insatisfeitos. Referente a variedade de tarefas que realiza, o índice de satisfação foi predominante com 69,5% (171), 15,9% (39) indiferentes e 14,6% (36) insatisfeitos.

Nesta dimensão, os índices de satisfação também são maioria. Por outro lado, a indiferença foi mais evidente do que nas outras dimensões e foi superior à insatisfação. A esse respeito, Hualde e Micheli (2016) e Rachid, Rici e Saltorato (2017) afirmam que nos últimos anos diversas funções foram incorporadas no *call center* especialmente no de cobrança onde o operador além de atender ou realizar chamadas eletrônicas também incorporam outras funções como cadastro de usuários. Dessa forma, o trabalhador sente que executa uma gama maior de tarefas por isso os índices mais altos de satisfação.

4.1.5 Satisfação com as promoções

A última dimensão abordada por Siqueira (2008) é o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com a maneira da empresa realizar promoções e com as oportunidades de ser promovido, cujos dados podem ser observados na Tabela 10.

Tabela 10 - Satisfação com as promoções

| QUESTÃO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | TOTAL |
|------------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------|
| Vezes que foi promovido | 15 6,1% | 7 2,8% | 47 19,1% | 69 28,0% | 75 30,5% | 18 7,3% | 15 6,1% | 100,0% |
| A maneira como ocorre as promoções | 14 5,7% | 13 5,3% | 54 22,0% | 55 22,4% | 77 31,3% | 22 8,9% | 11 4,5% | 100,0% |
| Oportunidades de ser promovido | 12 4,9% | 7 2,8% | 37 15,0% | 49 19,9% | 90 36,6% | 35 14,2% | 16 6,5% | 100,0% |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os funcionários registraram a satisfação pela quantidade de vezes que foram promovidos em 43,9% (108), enquanto 28% (69) estão indiferentes e 28% (69) estão insatisfeitos.

Quanto à maneira como as promoções ocorrem, 44,7% (110) estão satisfeitos, 32,9% (81) insatisfeitos e 22,4% (55) indiferentes. Já, quanto as oportunidades de

serem promovidos, 57,3% (141) estão satisfeitos, 22,8% (56) insatisfeitos e 19,9% (49) indiferentes.

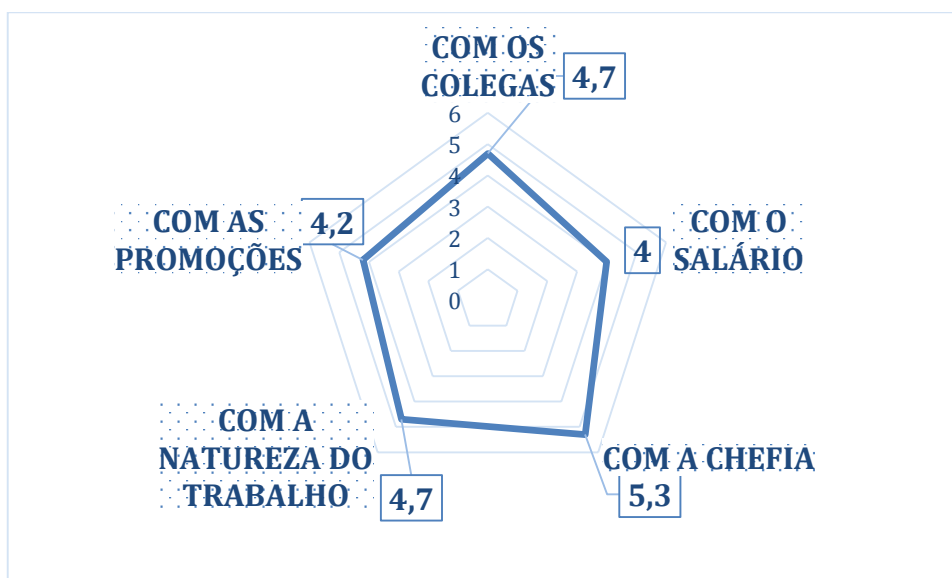
Nesta dimensão, os índices de satisfação continuam predominantes, contudo, em um índice menor comparado as dimensões anteriores. O que apresentou números mais altos de insatisfação foi com relação a maneira como as promoções ocorrem na empresa, seguido de a quantidade de vezes que já foram promovidos.

O trabalho monótono e repetitivo ou, como Kóvacs (2002) classifica o Taylorismo informacional, tem como consequência o fato de que sobram poucas oportunidades dos funcionários se destacarem já que eles não precisam demonstrar criatividade ou iniciativa, pois precisam seguir o script. Dessa forma, é natural os índices de satisfação com relação as promoções serem menores comparados as outras dimensões, pois há pouco espaço para os operadores se destacarem nesse meio.

4.2 A Escala de Satisfação no Trabalho

No tópico anterior, as respostas foram tratadas de forma individual. A partir do cálculo da média dos respondentes nas cinco dimensões propostas por Siqueira (2008), pode-se chegar a uma avaliação geral de satisfação. Esta é representada no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Nível de satisfação por dimensão pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Verifica-se que a dimensão satisfação com a chefia apresentou média de 5,3, o que segundo Siqueira (2008) significa satisfeitos. Já as dimensões satisfação com os colegas e satisfação com a natureza do trabalho apresentaram média de 4,7, o que significa o estado de indiferença dos pesquisados. A dimensão satisfação com as promoções apresentou média de 4,2 e satisfação com o salário apresentou a média mais baixa, com 4, também significam o estado de indiferença dos funcionários da empresa pesquisada.

O sentimento de indiferença foi predominante nos resultados, o que indica um sinal de alerta, pois os funcionários não se encontram satisfeitos ou insatisfeitos, o que torna mais difícil a identificação da raiz do problema.

Para Almeida, Benevides e Dutra (2018), o controle exercido nos operadores de *call center* faz com que o ambiente de trabalho se torne mais estressante e propício a surgimento de problemas de saúde. O estado de indiferença dos trabalhadores pode conter relações com os referidos pelos autores, já que no nível individual os índices de satisfação foram maioria entre os respondentes contudo a nível grupal o estado de indiferença ou atenção foram maioria.

Quanto ao resultado de satisfação com a chefia, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a principal consequência de operadores satisfeitos é a melhora no desempenho tanto individual quanto organizacional. Isso não é exceção em um *call center*, operadores mais satisfeitos com a sua líder direta se sentem mais acolhidos e conseqüentemente procuram ser mais produtivos. Esse resultado também foi alcançado por Andrade (2007), a autora afirma que uma maior satisfação na dimensão de chefia demonstra uma tendência maior dos funcionários quererem ajudar uns aos outros.

A dimensão que obteve a menor média foi satisfação com o salário. Como já dito anteriormente, o salário de um operador de *call center* está entre os menores do país, o que explica o resultado nesse nível. Isso acontece de forma proposital no meio, pois com o salário menor o operador ou supervisor se sentirão obrigados a atingir a meta para aumentar seus ganhos, porém, essas metas por vezes são inalcançáveis. Por isso, é comum os operadores cumprirem uma carga horária acima das seis horas estabelecidas por lei.

Resultados como foram citados por Druck (2011), Parise e Soler (2015), Rachid, Ricci e Saltorato (2017) e Almeida, Benevides e Dutra (2018), que para atingir

a meta os operadores precisam realizar suas tarefas cada vez mais rápido o que demanda esforço emocional, ocasionando estresse e doenças físicas ou psicológicas, muito comuns no ambiente de *call center*.

Além dos dados já descritos, buscou-se saber se há diferença na satisfação a depender da idade dos trabalhadores, da escolaridade, do tempo de vínculo com a empresa e do horário de trabalho. Quanto à idade, como se pode verificar na Tabela 11, os índices são muito similares entre os mais jovens e os de mais idade. Destaca-se, que os de 33 anos ou mais encontram-se mais insatisfeitos com o salário do que os demais e os mais jovens estão mais satisfeitos com as promoções.

Tabela 11 - Satisfação por idade dos respondentes

| DIMENSÕES | Idade | | | | |
|----------------------------|------------|-------|-------|------------|------------|
| | 18-22 | 23-27 | 28-32 | 33-37 | 38 ou mais |
| Com os colegas | 4,7 | 4,7 | 4,8 | 4,7 | 4,9 |
| Com o salário | 4,1 | 4,1 | 4 | 3,7 | 3,9 |
| Com a chefia | 5,3 | 5,5 | 5,3 | 5,1 | 5,2 |
| Com a natureza do trabalho | 4,6 | 4,8 | 4,6 | 4,4 | 4,9 |
| Com as promoções | 4,7 | 4,1 | 4,1 | 4 | 4 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao separar os respondentes de acordo com a escolaridade (Tabela 13), dois dados chamam mais atenção: 1) os que tem ensino médio incompleto registraram maior insatisfação com os colegas, bem como com as promoções, quando comparados com os demais e; 2) os com curso técnico encontram-se mais insatisfeitos com o salário do que os de outras escolaridades.

Tabela 12 - Satisfação por nível de escolaridade

| DIMENSÕES | Nível de escolaridade | | | | |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|----------------------------|--------------------------|
| | Ensino médio incompleto | Ensino médio completo | Curso técnico | Ensino superior incompleto | Ensino superior completo |
| Com os colegas | 3,1 | 4,7 | 5,1 | 4,6 | 4,9 |
| Com o salário | 4,8 | 4,1 | 3,4 | 4 | 4 |
| Com a chefia | 5,1 | 5,4 | 5 | 5,3 | 5,1 |
| Com a natureza do trabalho | 5,1 | 4,6 | 4,6 | 4,7 | 4,8 |
| Com as promoções | 3,5 | 4,3 | 4,1 | 4,2 | 4,3 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao agrupar os respondentes de acordo com o tempo de empresa, índices superiores de satisfação foram encontrados na dimensão satisfação com os colegas para funcionários que trabalham acima de cinco anos na empresa e na dimensão satisfação com a chefia em todos os períodos. Quanto a insatisfação, a média três foi encontrada na dimensão satisfação com o salário entre os funcionários que possuem acima de três anos, mas é uma média que se aproxima da média atingida pelos de menor tempo de empresa (Tabela 13).

Tabela 13 - Satisfação por tempo de empresa

| DIMENSÕES | Tempo de empresa | | | | |
|----------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| | Até 1 ano | De 1 A 2 anos | De 2 a 3 anos | De 3 a 4 anos | Acima de 5 anos |
| Com os colegas | 4,7 | 4,5 | 4,5 | 4,9 | 5,2 |
| Com o salário | 4 | 4,1 | 4,1 | 3,9 | 3,8 |
| Com a chefia | 5,2 | 5,6 | 5,3 | 5,1 | 5,5 |
| Com a natureza do trabalho | 4,5 | 4,9 | 4,5 | 4,8 | 4,8 |
| Com as promoções | 4,3 | 4,3 | 4,1 | 4,1 | 4 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na tabela 14 estão dispostos os índices de satisfação por horário em que os funcionários trabalham. Índices mais elevados de satisfação foram encontrados na variável satisfação com a chefia para todos os horários. Os operadores de tempo integral, se sentem mais insatisfeitos com o quesito salário.

Tabela 14 - Satisfação por horário de trabalho

| DIMENSÕES | Horário de trabalho | | |
|----------------------------|---------------------|-------|-------|
| | Integral | Manhã | Tarde |
| Com os colegas | 4,7 | 4,8 | 4,6 |
| Com o salário | 3,9 | 4,1 | 4,1 |
| Com a chefia | 5,3 | 5,4 | 5,3 |
| Com a natureza do trabalho | 4,8 | 4,6 | 4,5 |
| Com as promoções | 4 | 4,4 | 4,3 |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A análise dos dados por diferentes características dos respondentes demonstrou resultados muito similares. No geral, funcionários com mais tempo de organização e com mais idade, se sentem mais insatisfeitos com o salário; funcionários com ensino médio incompleto apresentaram insatisfação maior

comparada as outras escolaridades; trabalhadores do horário integral estão mais insatisfeitos com o salário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou a compreensão da satisfação no trabalho em uma empresa de *call center*, do ramo de cobrança, em Fortaleza-CE. Cinco dimensões foram avaliadas: satisfação com as colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções (SIQUEIRA, 2008).

Quanto ao primeiro objetivo específico, identificar dimensões que mais geram satisfação nos funcionários da empresa, foi possível concluir que a satisfação com a chefia é superior às demais dimensões, com uma média de 5,3. O que gera mais insatisfação, segundo objetivo específico, é o salário, que obteve média 4, a mais baixa entre todas as dimensões analisadas e significa indiferença.

O terceiro objetivo específico versou sobre a interferência da idade e escolaridade dos respondentes no nível de satisfação. Os resultados mostraram que os funcionários acima de 33 anos têm maior insatisfação com o salário comparado as demais idades. No tocante a escolaridade, os indivíduos que têm ensino médio incompleto registraram maior insatisfação com os colegas, bem como, com as promoções, quando comparados com os demais e os com curso técnico encontram-se mais insatisfeitos com o salário do que os de outras escolaridades.

O quarto objetivo específico, identificou-se o tempo de empresa e horário de trabalho interferem na satisfação dos funcionários, observou-se que os respondentes acima de 3 anos de vínculo empregatício se sentem mais insatisfeitos com o salário que os demais. Já quanto ao horário de trabalho, os trabalhadores do tempo integral, se sentem mais insatisfeitos na dimensão salário que os demais horários.

Os objetivos foram alcançados e, ao calcular a média das cinco dimensões propostas por Siqueira (2008), que foram quatro, ou seja, indiferença, aponta-se para um estado de alerta na satisfação no trabalho deste grupo, o que possivelmente pode ser estendido a todo o quadro de funcionários desta empresa. Com isso, respondeu-se a pergunta de pesquisa deste estudo: qual o nível de satisfação no trabalho dos funcionários de uma empresa de *call center* do ramo de cobrança?

O presente estudo teve como limitações o fato de ter levantado apenas os números referentes a satisfação, mas não como os fatores levantados afetam a vida dos funcionários, a produtividade e a saúde, além disso, não foram investigados

elementos específicos do ramo de cobrança que, possivelmente, interferem na satisfação dos trabalhadores desse ramo.

Para estudos futuros, sugere-se uma análise da teoria de tempos e movimentos proposta por Taylor e o Taylorismo informacional presente nos dias de hoje no *call center* e as doenças organizacionais resultantes desse controle imposto no meio. Além disso, novas pesquisas podem ser realizadas com um grupo ainda maior de operadores dado a quantidade de operadores em todo o Brasil afim de aprofundar a investigação sobre o tema, possibilitando mudanças de comportamentos adotados por essas organizações.

Referências

AIRES, Gardenia. **Clima Organizacional X Satisfação no Trabalho**. 2003. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Faculdade de Ciências da Saúde – Facs, Brasília, 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2022.

ANDRADE, Taís de; Costa, Vivian Flores; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; LENGLER, Leticia. Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction. **Review of Business Management**, [S.L.], v. 19, n. 64, p. 236-262, 20 abr. 2017. FECAP Fundação Escola de Comércio Álvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>.

ALMEIDA, M. C. **Em outro ponto da rede. Desenvolvimento geográfico desigual e o “vai-e-vem” do capital nas operações de Contact Center**. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013

ALMEIDA, Laila Taís da Conceição; BENEVIDES, Tânia Moura; DUTRA, Renata Queiroz. Gestão e precarização do trabalho: Uma Análise da influência da Atuação Gestora na Vida dos Trabalhadores de Call Centers, **Revista Ibérica de sistemas e tecnologia de informação**, Bahia, n. 28, p. 72-85, 2018.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada as Ciências Sociais**. 2 ed. Florianópolis: Edigota da UFSC, 2004.

BRAGA, Ruy. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Tempo Social**, São Paulo, v. 18, n.1, p. 133-152, jun. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702006000100008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 16 jan. 2022.

BRIEF, A. P.;WEISS, H.M, Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**. V,19 N.9, p.717-727, 1989

BROWN, Steven; HUNING, Tobias. Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening role of goal orientation. In: **Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings**. Jordan Whitney Enterprises, Inc, 2010. p. 1.

CAGED, Novo. Painel de Informações do novo CAGED. In: CAGED. CAGED. **Painel de informações do novo CAGED**. [S. l.], 29 mar. 2021. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/novo-caged/novo-caged-2021/novo-caged-janeiro-2021>. Acesso em: 21 jul. 2022.

CALL CENTER. INF. **Faturamento bruto e evolução do número de postos de atendimento e operadores dos call centers brasileiros**..Disponível em: <<http://ranking.callcenter.inf.br/resumo>>. Acesso em: jan 2022

CAVAIGNAC, Mônica Duarte. As estratégias de resistência dos operadores de telemarketing frente às ofensivas do capital. **Revista Katálysis**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 155-164, dez. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-49802013000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/w3MsN7ms9qrP7MR4qvBNzxsx/?lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2022

COSTA, Hermes Augusto; COSTA, Elizardo Scarpati. Trabalho em call centers em Portugal e no Brasil: a precarização vista pelos operadores. **Tempo Social**, v. 30, p. 105-127, 2018.

COSTA, Luiza Caroline da Silva. **Relação entre satisfação e rotatividade: estudo de caso com os estagiários da Justiça Federal do Maranhão**. 2015. 56 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015.

EDWARDS, Richard C. Contested terrain: **The Transformation of the workplace in the twentieth century**. Nova York: Basic Books, 1979.

COSTA, V. F.; MACHADO, A. M. Satisfação e Valores Relativos ao Trabalho: Estudo realizado com os colaboradores Beltrame Comércio de Materiais de Construção. **Revista Foco**, v.9, n2. p. 54-78, ago./dez. 2016

CORACCINI, Raphael. **Conheça os cargos com os melhores (e os piores) salários do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/conheca-os-cargos-com-os-melhores-e-os-piores-salarios-do-brasil/>. Acesso em: 21 fev. 2022.

DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridélmo; SOUSA, Lindonjonson Gonçalves de. A Relação Entre a Motivação e a Satisfação no Trabalho dos Servidores Públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Espírito Santo, v. 9, n. 3, p. 393-413, jun. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/41504/29657>. Acesso em: 15 fev. 2022

DUTRA, R. Q. **Do outro Lado da Linha**. (1 ed.). SãoPaulo: LTr.2014

DEMO, Pedro. **Introdução a metodologia científica**. 1. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 1985. 122 p. v. 2.

Druck, G. (2011). **Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios**. Salvador: Caderno CRH.

FERREIRA, André; FUERTH, L. R.; ESTEVES, RCPM. **Os fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. 2006. 62 f. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica.

Gallais, S.(1999). **Call center, an Aix-en-Provence**: Departamento de Ergologia-APST, Université de Provence.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIL. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009

HESKETH, José Luiz; Costa, Maria T. P. M.. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Rev. Adm. Emp**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 20, p. 59-68, set. 1980. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rae/a/wRPK5jffJpKHwrxSj4M7tf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2022.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.).1959.

HUALDE, Alfredo; MICHELI, Jordy. The evolution of call centres and the implications for service quality and workforce management in Mexico. **Innovation and internationalization of Latin American services**. Santiago: ECLAC, 2016. p. 177-194, 2016.

IBGE. O setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil: 2003-2006. **Estudos e Pesquisas, Informação Econômica**. Rio de Janeiro, nº 11, 2009.

KOVÁCS, I. **As metamorfoses do emprego, ilusões e problemas da sociedade da informação** Lisboa, Celta, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LELIS, José Wilson Franca; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; MUNHOZ, Igor Polezi; AKKARI, Alessandra Cristina Santos. Estresse e Satisfação no Trabalho: um Estudo Entre Gestores da Área Comercial. **Hermes**, São Paulo, v. 20, n. 20, p. 110-132, mar. 2018. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/journal/4776/477654979006/477654979006.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. **Chicago: RandMc Nally**, v. 2, n. 5, p. 360-580, 1976.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Belo Horizonte, v. 1, n. 50, p. 41-58, fev. 2016. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rap/a/Ry4J6bhBFgwgghMGQDYSjnFn/?format=pdf>. Acesso em: 16 jan. 2022.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, p. 195-205, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, **Teoria Geral da Administração**, Da Revolução Urbana à Revolução Digital, São Paulo, Editora Atlas, 5ª edição, 2005

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILLÁN, José María; HESSELS, Jolanda; THURIK, Roy; AGUADO, Rafael. **Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees**. Small Business Economics, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 651-670, 21 nov. 2021 Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9380-1>.

MORAES, Ana Carmen Navarro de; OLIVEIRA, Roberto VERAS de. Rev. BR as. estud. uRBanos Reg., sÃO PauLo, v.21, n.2, p.371-389, Maio-ago.2019371A reconfiguração espacial do segmento de call center no Brasil vista a partir da instalação de centrais de teleatividades na Paraíba. **Rev. Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 371-389, ago. 2019. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/5858/pdf>. Acesso em: 08 jan. 2022.

OLIVEIRA, Roberto Véras de; MORAES, Ana Carmen Navarro de. A reconfiguração espacial do segmento de call center no Brasil vista a partir da instalação de centrais de teleatividades na Paraíba. **Revista Brasileira de Estudos Regionais**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 371-389, ago. 2019. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/5858/pdf>. Acesso em: 16 jan. 2022

PARISE, Janaina Amoriele; SOLER, Zaida Aurora Geraldês Sperli Geraldês. Qualidade de vida profissional de atendentes de central de telecomunicações. **Revista Brasileira de Enfermagem**, São Paulo, v. 69, n. 4, p. 751-756, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/JWDTQysL5tJ6g8ndKsbxQLt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 abr. 2022.

PINTO, Alexandre; QUEIROGA, Fabiana. Satisfação no Trabalho e Clima Organizacional: A Relação com Autoavaliações de Desempenho. **Psicologia Organizações e Trabalho**, Distrito Federal, v. 15, n. 4, p. 362-373, dez. 2015. Disponível em: <http://www.prolabsustentavel.com.br/wp-content/uploads/2021/10/Satisfacao-no-trabalho-e-clima-organizacional-A-relacao-com-autoavaliacoes-de-desempenho.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022.

PORCARO, Rosa Maria. Economia da Informação: mercado de trabalho e competências. **Economia da Informação e Internet. Cadernos Temáticos do Observatório, Brasília: Softex**, 2013.

RACHID, Alessandra; RICCI, Marlucy Godoy; SALTORATO, Patrícia. O CONTROLE DO TRABALHO EM UM CALL CENTER DE COBRANÇA. **Revista de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 1, n. 46, p. 181-199, jun. 2017.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais (org.). **Painel de Informações da RAIS**. 2017. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYTJlODQ5MWYtYzgyMi00NDM3LWJjNjAtYjI>

2NTI1MzViYTdlliwidCI6ljNIYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9. Acesso em: 07 fev. 2022.

RAMOS, Maély Ferreira Holanda; FERNANDEZ, Ana Patrícia de Oliveira; FURTADO, Karla Cristina Nina; RAMOS, Edson Marcos Leal Soares; SILVA, Simone Souza da Costa e; PONTES, Fernando Augusto Ramos. Satisfação no trabalho docente: uma análise a partir do modelo social cognitivo de satisfação no trabalho e da eficácia coletiva docente. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 21, p. 179-191, jun. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/DtJxxGYW6LJCKBFyC6QRZFs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe, **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Leandro Dorneles dos; BERTOLLA, Alecsander; TEIXEIRA, Enise Barth; POLACINSKI, Edio; PATIAS, Jovani. Medindo a Satisfação no Trabalho de Colaboradores de uma Empresa Pet. **Revista Tecnológica**, Santa Rosa, v. 6, n. 1, p. 192-211, jan. 2017.

SCHERMERHORN, John R. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2009.

SERASA (org.). **Mapa da inadimplência e renegociação de dívidas no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/mapa-da-inadimplencia-e-renegociacao-de-dividas-no-brasil>. Acesso em: 21 fev. 2022

SILVA, Érika Fontes da; PAULINO, Raissa Dália; SILVA, Filipe Fontes da; OLIVEIRA, Cíntia Bianca Amorim de. A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de bananeiras-pb. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 89, 17 maio 2020. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Disponível em: <file:///C:/Users/emanu/Desktop/MONOGRAFIA/3985-16676-1-PB.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2022

SILVEIRA, Sandra M. **Organizações e usos das bases de informação para o atendimento a clientes em call centers**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SIQUEIRA, M.M.M Satisfação no trabalho. In SIQUEIRA, M. M. M. et al **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008. p. 265-274.

SOUZA, Sulma Vanessa; OLIVEIRA, Luanne Escobar do Nascimento; ALMEIDA, Marcel Gonçalves de; SABBAG, Omar Jorge. Nível de satisfação no trabalho em

propriedades rurais: estudo de caso em Rio Brilhante, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 89-110, dez. 2021. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1234/pdf>. Acesso em: 22 fev. 2022.

SOUTO, S. O.; PEREIRA, J. **Satisfação aliada à produtividade do trabalhador em ambientes de call centers**. Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Brasília, 2006.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003
TAMBASCO, Letícia de Paula; SILVA, Henrique Salmazo da; PINHEIRO, Karina Moraes Kiso; GUTIERREZ, Beatriz Aparecida Ozello. A satisfação no trabalho da equipe multiprofissional que atua na Atenção Primária à Saúde. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n., p. 140-151, jun. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/6DhrLydZBnPbsy6zwFbJ5Bm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2022.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC – Eletrônica**, v. 1, n. 5, p. 20-33, 2007.

TONET JUNIOR, Celso L. **O sentido e a natureza do trabalho de atendimento em call centers: uma análise do discurso organizacional e a percepção de seus operadores de atendimento**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007. TRIST, Emery. Evolution of socio-technical systems. Ontario Quality of Working Life Center, Ontario, v. 2, p. 1-67, 1981. Disponível em: . Acesso em: 16 jan. 2022.

TSANG, Hector W. H.; WONG, Alvin. **Development and validation of the Chinese version of Indiana Job Satisfaction Scale (CV-IJSS) for people with mental illness**. International Journal of Social Psychiatry, v. 51, n. 2, p. 177-191, 2005.

VENCO, Selma B. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p.7-18, jul./dez., 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572006000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 16 jan. 2022

VERAS, Vanessa Sales; FERREIRA, Mário César. " Lidar com gente é muito complicado": relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento governamental. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, p. 135-148, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009

WAGNER, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 1.ed São Paulo: Saraiva, 2003.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. Sao Paulo: Saraiva, 2012.

APENDICE A – Escala aplicada aos funcionários

SEÇÃO 1 – PERFIL DO RESPONDENTE

- 1 – Qual seu sexo? () Masculino () Feminino () Prefiro não responder
- 2 – Qual a sua idade?
- 3 – Qual o seu nível de escolaridade?
() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Curso técnico
() Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Pós-graduação
- 4 – Qual o seu cargo na empresa?
- 5 – Você tem filhos? (...) Não () Sim, Quantos?
- 6 – Quanto tempo de serviço você possui nesta empresa?
- 7 – Qual período que você trabalha? () Manhã () Tarde () Integral
- 8 – Como você se auto declara? () Branca () Preta () Parda () Amarela () Indígena

SEÇÃO 2 – A ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas marcando em cada pergunta o número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito 4 = Indiferente 5 = Satisfeito 2 = Muito insatisfeito 6 = Muito satisfeito 3 = Insatisfeito 7 = Totalmente satisfeito

| Item | Questão |
|------|--|
| 1 | No meu trabalho atual sinto-me () com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. |
| 2 | No meu trabalho atual sinto-me () com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. |
| 3 | No meu trabalho atual sinto-me () com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. |
| 4 | No meu trabalho atual sinto-me () com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. |
| 5 | No meu trabalho atual sinto-me () com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. |
| 6 | No meu trabalho atual sinto-me () com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. |
| 7 | No meu trabalho atual sinto-me () com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. |
| 8 | No meu trabalho atual sinto-me () com a capacidade de meu trabalho absorver-me. |
| 9 | No meu trabalho atual sinto-me () com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. |
| 10 | No meu trabalho atual sinto-me () com o entendimento entre eu e meu chefe. |
| 11 | No meu trabalho atual sinto-me () com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. |
| 12 | No meu trabalho atual sinto-me () com a maneira como meu chefe me trata. |
| 13 | No meu trabalho atual sinto-me () com a variedade de tarefas que realizo. |
| 14 | No meu trabalho atual sinto-me () com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. |
| 15 | No meu trabalho atual sinto-me () com a capacidade profissional do meu chefe |

Fonte: Siqueira (2008)