
ESTUDO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE ATENDENTES DE TELEMARKETING

STUDY OF JOB SATISFACTION OF TELEMARKETING OPERATORS

ANTONIO EDSON OLIVEIRA HONORATO

Mestrando em Ciências Sociais e Humanas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), especialista em Gestão Estratégica de Serviços e graduado em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

AGOSTINHA MAFALDA BARRA DE OLIVEIRA

Doutora em Psicologia Social e Antropologia das Organizações pela Universidad de Salamanca, mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (Unifor). Professora Adjunta da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

RESUMO

Caíram os níveis de satisfação no trabalho em países, até então considerados referências pelos altos índices de satisfação laboral. Seja devido a crises econômicas, ou mesmo pela desvalorização do capital humano, seja no setor público ou privado; a satisfação pela profissão quando retraída, pode causar grandes problemas não só do ponto de vista administrativo e funcional, como também no da saúde e bem-estar do funcionário. Abordando esse tema, o objetivo deste trabalho foi o de mensurar e avaliar por meio da escala americana *Job Satisfaction Survey* (JSS), o nível de satisfação no trabalho de atendentes de telemarketing. Os resultados encontrados, apresentam a insatisfação do atendente de telemarketing em vários aspectos, como pagamento, benefícios e recompensas. Ressaltando-se ao final, a necessidade de que as empresas deste setor, que empregam mais de 1,3 milhão de pessoas no Brasil, estudem métodos que levem seus funcionários a sentirem-se satisfeitos e motivados com o trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas e relações de trabalho; Comportamento organizacional; Estudos organizacionais.

ABSTRACT

Satisfaction levels at work in countries that were previously considered reference by high levels of job satisfaction are lower now. Whether due to economic crises or even by the depreciation of human capital, whether in the public or private sector; the satisfaction with the profession when low, can cause major problems not only by the administrative and functional point of view, but also in health and employee welfare. Considering this, the aim of this study was to measure and analyze through the Job Satisfaction Survey (JSS), the level of job satisfaction of telemarketers. The results present the dissatisfaction of the worker in various aspects such as payment, benefits and contingent rewards. Emphasizing in the end, the need for companies in this sector, that employ over 1.3 million people in Brazil, work and develop methods to bring their employees to feel satisfied and motivated with the work they perform.

KEYWORDS: Personnel and labor relation management; Organizational behavior; Organizational studies.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos os índices de satisfação no trabalho têm caído em importantes países como os Estados Unidos, Irlanda e Itália. Os americanos, por exemplo, apesar de terem alcançado o maior índice de satisfação no trabalho desde a Grande Recessão de 2008, segundo dados da *The Conference Board* (2014) a maioria deles continua infeliz no trabalho. Já em países europeus, o problema é a incerteza e insegurança no emprego, causadas pela crise econômica que atacou muitos países daquele continente em 2011, e que ainda hoje reflete negativamente na economia europeia. De acordo com a *The European Foundation for the Living and Working* (EUROFOUND, 2013), houve um aumento expressivo no nível de desemprego na Europa e, por consequência, aumentou também a insegurança no trabalho.

Problemas como esses, trazidos por crises econômicas, geralmente, vêm acompanhados de desafios para as organizações, principalmente, no que se refere à retenção de funcionários. A dificuldade de manter empregos, enquanto as vendas caem, é uma das dificuldades enfrentadas. Em alguns setores, como o telemarketing, a retenção de funcionários torna-se ainda mais complicada, tendo em vista que mesmo em situação de economia estável, as empresas deste segmento tendem a apresentar dificuldades para manter funcionários, sobretudo devido aos altos níveis de rotatividade.

No Brasil, o telemarketing é a área que mais cresce dentro do setor de serviços. Em números, mais de 1,3 milhão de pessoas tem sua carteira assinada por um *contact center*

(QUINTANILHA, 2013). Além destes empregos formais, há pelo menos mais um milhão trabalhando sem carteira assinada (FRAGA, 2014). Sendo o cargo de atendente de telemarketing o que mais emprega na área.

Analisando o ambiente de trabalho desse setor, em especial, é possível entender os *contact centers* como ambientes de trabalho específicos que incorporam condições de trabalho e que possuem potencial negativo para o bem-estar do trabalhador. De acordo com os resultados apresentados em outras pesquisas, os profissionais de *contact centers* demonstram menores índices de compromisso com a empresa, se comparados com os de outros setores (MUSTOSMÄKI; ANTTILA; OINAS, 2013).

De um lado a satisfação no trabalho, fator de grande importância para a motivação dos funcionários, do outro um setor conhecido por ter condições de trabalho com potencial negativo sob a saúde do funcionário. Avaliando esta situação, este artigo objetiva mensurar por meio do *Job Satisfaction Survey* (JSS) o nível de satisfação no trabalho de um grupo de atendentes de telemarketing em uma empresa de *contact center* do Brasil

2 O TRABALHO NO SETOR DE TELEMARKETING

O setor de serviços no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) apresentou um crescimento de 5,2% no mês de outubro de 2014, se comparado ao mesmo período do ano de 2013. Dentro do setor de serviços, a área que mais cresce, conforme menciona reportagem da Rede Globo (2014), é a de telemarketing, que em três anos teve um aumento na oferta de postos de trabalho mais que triplicado.

Conforme Quintanilha (2013), as empresas de *contact center* são conhecidas por terem como base de mão de obra um grande número de jovens que procuram o primeiro emprego, bem como pessoas com baixa escolaridade. Isto acontece, em grande parte, devido ao fato de nessas empresas haver um grande número de contratações; no entanto há também um alto nível de rotatividade de pessoal. Ainda segundo Quintanilha (2013), no Brasil mais de 1,3 milhão de pessoas tem sua carteira assinada por uma empresa do setor de *contact center*. Além disso, Fraga (2014) adverte que há ainda pelo menos mais um milhão trabalhando sem carteira assinada. Porém, a média de permanência dessas pessoas no trabalho não chega a dois anos contínuos. Resumindo o trabalho neste setor, Fraga (2014, s.n.) faz o seguinte comentário:

Eles ganham um salário mínimo, trabalham de forma terceirizada, sob pressão constante para cumprimento de metas consideradas impossíveis, e

por tabela, servem de escudo entre empresas dos mais variados tipos de comércio, prestação de serviços e produtos e as respectivas clientelas.

Fraga (2014) ressalta também que apesar do crescimento do mercado de trabalho neste setor a rotatividade é alta, os profissionais sofrem com baixos salários, precariedade do trabalho e adoecimento precoce. Para Mocelin e Silva (2008, p. 368) a atividade de telemarketing tem se tornando uma ocupação momentânea, os trabalhadores estão nos empregos de forma temporária e os *contact centers* estão sendo entendidos como empresas de “passagem”:

Neste sentido, hipoteticamente, supõe-se que as atividades de *telemarketing* configurariam *empregos-trampolim*, ou seja, postos de trabalho temporariamente ocupados pelos trabalhadores, mas que não são atrativos profissionalmente, sendo descartados quando eles encontram uma melhor oportunidade [...].

O atendente de telemarketing tem ainda que lidar, segundo Torres (2001), com várias exigências cognitivas e relacionadas ao atendimento ao público como raciocínio lógico, concentração, memória e atenção, aliados à amabilidade, paciência e cordialidade. O atendente fica dependente de frases e ações padronizadas e deve ainda está preparado para lidar com situações complicadas geradas pelo contato com o cliente.

Nesse sentido, Ferreira e Mendes (2001, p. 98) caracterizam o trabalho com atendimento como sendo formado por atividades rotineiras complexas de tratamento de informações, procedimentos administrativos habituais e lógica algorítmica do tipo “se... logo...”, ou seja, se tal situação ou evento ocorre, resolve-se com tal procedimento. “Assim, o tratamento de informações é baseado predominantemente no diagnóstico das exigências da situação, com base em critérios prescritos pela instituição, que orienta as tomadas de decisão”.

Analisando o ambiente de trabalho do setor é possível entender, segundo Mustosmäki, Anttila e Oinas (2013), que diante de vários estudos disponíveis sobre o assunto, os *contact centers* são ambientes de trabalho específicos que incorporam condições de trabalho que possui potencial negativo sob o bem-estar do trabalhador. De acordo com os resultados apresentados pelos autores, os profissionais de *contact centers* demonstram menores índices de compromisso com a empresa, se comparados com outros setores.

Nesse sentido, Charbotel et al. (2009) constata que o trabalho em *contact centers* está relacionado com fatores de risco para o desenvolvimento do *stress*, sendo os principais: tempo padrão para realização de atividades e pausas de descanso; dificuldades para o

alcance, simultâneo, de qualidade e quantidade em metas estabelecidas; tensão com clientes e comentários negativos de superiores.

2.1 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS ATENDENTES DE TELEMARKETING

Silva e Mocelin (2009, p. 70) confirmam através de estudos, que o trabalho em *contact centers* pode ser entendido como um “emprego-trampolim”. De acordo com a pesquisa, quanto mais tempo o indivíduo permanecer no emprego, mais insatisfeito ele se tornará. Isso motiva o desligamento voluntário do trabalhador a partir do momento em que ele se qualifica ou consegue um emprego melhor:

Quando a insatisfação com o emprego é associada a uma condição objetiva sabidamente não muito boa e ao perfil de um trabalhador jovem e em formação, pode-se averiguar que o emprego em call center tende a se caracterizar, de fato, como ocupação ou emprego de passagem, ou seja, um emprego temporário para suprir uma situação que o próprio empregado considera como transitória.

O trabalho dos atendentes é, segundo Sakamoto (2014), formado por um monitoramento ostensivo, servindo como instrumento de assédio. Holman e Fernie (2000) acrescentam que, o monitoramento excessivo realizado pelas empresas do setor sobre seus funcionários pode ser traduzido negativamente não só nos níveis de satisfação, mas também na saúde mental em geral, bem como no aumento dos índices de ansiedade e depressão. Ou seja, os autores afirmam que esse monitoramento quando usado como punição para os empregados apresentarem melhores resultados, pode afetar diretamente o bem-estar e a saúde dos mesmos.

Na prática, o que acontece é que os atendentes têm, de acordo com Sakamoto (2014), suas chamadas gravadas e analisadas para verificar se eles seguiram o *script* – roteiro com procedimentos de atendimento a ser seguido para cada caso/ligação.

Para Ruyter, Wetzels e Feinberg (2001) outro ponto que merece destaque no fator satisfação no trabalho, é o índice de autonomia atribuída aos funcionários. A pesquisa apresentada pelos autores supracitados indica que, quando os atendentes de telemarketing sentem que têm autonomia suficiente para desenvolver suas tarefas, eles apresentam menores níveis de *stress* o que leva a um aumento no nível de satisfação e desempenho, além de diminuir a intenção de deixar a empresa.

Nesse sentido, a *Communications Workers of American* (2013, s.n., tradução nossa) ressalta a importância que é para o indivíduo de ter a situação sob seu controle, planejar e usar sua própria criatividade para desempenhar suas atividades:

O trabalho é uma parte central da vida humana. É a expressão da necessidade básica para realizar, criar, sentir satisfação e se sentir útil. Um trabalho recompensador é uma importante e positiva parte das nossas vidas. Contudo, quando o trabalho nega uma oportunidade para as pessoas utilizarem da criatividade, inteligência, e habilidade da tomada de decisão, causa o stress.

A satisfação no trabalho é um importante determinante tanto no desempenho do funcionário, quanto nos índices de rotatividade de pessoal. Dessa forma, as empresas de *contact center* devem assumir alternativas que aumentem a satisfação dos seus funcionários (RUYTER; WETZELS; FEINBERG, 2001). E com isso evitar diversos custos causados pela rotatividade como os de recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados. Além de proporcionar ao funcionário melhor bem-estar social.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem metodológica, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa e para a obtenção dos dados foi feito uso do levantamento (*survey*) e do estudo de caso. A amostra foi composta por 188 atendentes de telemarketing, de uma das maiores empresas de *contact center* do Brasil, especificamente em uma de suas unidades, localizada em Mossoró no Estado do Rio Grande do Norte, com idades entre 18 a 42 anos, de ambos os sexos.

Para o cálculo do tamanho amostral considerou-se como universo de estudo os cerca de 3.000 atendentes de telemarketing que trabalhavam na empresa, que serviu como base para a pesquisa; levou-se em conta o nível de confiança de 95% e margem de erro de 7%. Com base no cálculo, o tamanho mínimo para considerar a amostra representativa foi 185 funcionários. Ao todo, foram enviados 1.216 questionários, dos quais retornaram 206, apresentando, portanto, um índice de retorno de aproximadamente 17%. Do total de respondentes, 188 são atendentes de telemarketing e 18 são supervisores de operações. Para esta pesquisa, só foram consideradas as respostas dos atendentes. Assim, com o número de 188 atendentes, o número amostral mínimo de 185 respondentes foi atingido.

O questionário utilizado para a pesquisa continha duas partes. A primeira, era formada por questões que foram elaboradas pelos autores deste trabalho, e tinha como finalidade coletar informações pessoais dos respondentes como idade, sexo, função na empresa e tempo de serviço. O objetivo desta primeira parte foi caracterizar os respondentes deste estudo.

Na segunda parte do questionário foi aplicado o *Job Satisfaction Survey* (JSS) desenvolvido por Spector (1985), devidamente validado, com um índice de confiabilidade alto ($\alpha = 0,91$) para a análise da satisfação total. O JSS foi desenvolvido com a intenção de preencher uma lacuna até então aberta, a de se ter um instrumento para mensurar a satisfação nos serviços sociais, embora possa ser aplicado em outros tipos de organizações também. Esta escala mede nove aspectos da satisfação no trabalho, que foram escolhidos por meio de uma revisão de literatura das dimensões da satisfação no trabalho (SPECTOR, 1985).

O JSS foi escolhido para ser utilizado nesta pesquisa devido à possibilidade que o instrumento concede ao pesquisador de avaliar diversas dimensões que interferem na satisfação do funcionário, sendo assim, um instrumento bastante propício para mensurar tal variável. No entanto, como o JSS, escrito originalmente em inglês, não havia sido traduzido até então para o português do Brasil, foi necessária sua tradução com a autorização do próprio autor, Paul E. Spector. O autor autoriza, na sua página oficial na internet, a utilização e tradução da escala desde que os resultados da pesquisa sejam, com ele, compartilhados. O resultado da tradução foi enviado para Spector e encontra-se publicada na página oficial do instrumento.

O JSS é composto por nove dimensões julgadas como as mais significativas para mensurar a satisfação no trabalho. Estas dimensões são: satisfação com pagamento, oportunidades de promoção, benefícios extras, recompensas contingentes (apreciação e reconhecimento), supervisão, colegas de trabalho, natureza do próprio trabalho, comunicação, e condições de trabalho. Para cada dimensão são quatro perguntas específicas, totalizando 36 itens (SPECTOR, 1985). A separação das questões por dimensão pode ser visualizada na Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões de análise do JSS

Dimensão	Número do item
Pagamento	1, 10, 19, 28
Promoção	2, 11, 20, 33
Supervisão	3, 12, 21, 30
Benefícios extras	4, 13, 22, 29
Recompensas contingentes	5, 14, 23, 32
Condições de trabalho	6, 15, 24, 31
Colegas de trabalho	7, 16, 25, 34
Natureza do trabalho	8, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18, 26, 36
Satisfação Total	1-36

Fonte: SPECTOR, 1985.

O JSS é reproduzido em forma de Escala de Likert, com seis opções de respostas e pontuação variando de 1 a 6 pontos (1= discordo totalmente; 2= discordo moderadamente; 3= discordo um pouco; 4= concordo um pouco; 5= concordo moderadamente; 6= concordo totalmente). Assim, em cada dimensão, a soma dos quatro itens pode variar de 4 a 24 pontos; enquanto a pontuação referente à escala total, ou seja, a soma dos 36 itens pode variar de 36 a 216 pontos. Quanto mais alta a pontuação, maior será a satisfação do indivíduo pelo trabalho.

O JSS possui questões positivas e negativas, as negativas (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36) devem ter sua pontuação somada de forma invertida, decrescendo de 6 a 1 ponto (1= 6; 2= 5; 3= 4; 4= 3; 5= 2; 6= 1). Para os itens positivos (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 20, 22, 25, 27, 28, 30, 33, 35) a pontuação deve ser a própria resposta dada pelo participante (SPECTOR, 1985).

Depois de montada a estrutura do questionário, o mesmo foi submetido a um pré-teste com o objetivo de avaliar se as questões traduzidas estavam bem compreendidas pelos respondentes e não haviam perdido o seu sentido original. Esse pré-teste contou com a colaboração de seis respondentes, sendo: um estudante de nível técnico, dois universitários e três ex-atendentes de telemarketing. Os participantes, após responderem o questionário, foram entrevistados a fim de se coletar a opinião de cada um sobre as questões e possíveis dificuldades encontradas, durante a realização do mesmo. Por meio dele, foi encontrado o tempo médio de dez minutos para preenchimento completo das respostas. De acordo com a opinião dos participantes, não houve necessidade de alterar as questões do instrumento, visto que os mesmos as classificaram como claras e objetivas. Um dos respondentes sugeriu que

se acrescentasse uma opção com valor “indiferente” ao JSS, já que este não a possui. Porém, com o objetivo de manter o instrumento fiel ao original, a alteração sugerida não foi acatada.

Quanto à interpretação dos resultados obtidos pelo JSS, pode-se supor que, a concordância do participante com os itens positivos e discordância com os itens negativos representaria satisfação. Enquanto, a discordância com itens positivos e concordância com os itens negativos representa insatisfação (SPECTOR, 1985). Os dados podem ser interpretados de duas formas, de acordo com cada dimensão da escala ou de forma geral, englobando todas as dimensões.

A interpretação de cada dimensão de forma individual pode ser feita de duas maneiras: por meio da média ou pela soma dos itens. Considerando a média dos quatro itens, uma média de 4 pontos ou mais, significa satisfação, médias de 3 pontos ou menos representam insatisfação, e valores entre 3 e 4 pontos são ambivalentes (indefinidos). Já por meio da soma, um total de 4 a 12 pontos significa insatisfação, de 16 a 24 pontos representam satisfação, e valores entre 12 e 16 pontos são ambivalentes (indefinidos).

A interpretação da escala geral, levando em consideração o total da pontuação dos 36 itens, também pode ser feita por meio da média ou soma. Considerando a média dos 36 itens, os valores serão os mesmos utilizados para interpretar as dimensões. Para a interpretação por meio da soma dos itens, é considerada insatisfação as pontuações que variam de 36 a 108, satisfação de 144 a 216 pontos, e valores entre 108 e 144 são ambivalentes (indefinidos). A interpretação dos índices do JSS pode ser visualizada na Tabela 2.

Tabela 2 - Interpretação da pontuação do JSS

Pontuação por dimensão		Pontuação total		Interpretação
Média	Soma	Média	Soma	
4 ou +	16 a 24	4 ou +	144 a 216	Satisfação
Entre 3 e 4	Entre 12 e 16	Entre 3 e 4	Entre 108 e 144	Ambivalência
3 ou -	4 a 12	3 ou -	36 a 108	Insatisfação

Fonte: SPECTOR, 1985.

Os dados dos questionários, obtidos por meio do *Google Forms*, foram transferidos para o MS Excel, onde foram tabulados. Em seguida, os dados tabulados foram utilizados no *software IBM SPSS Statistics* versão 20.

4 RESULTADOS

Caracterizando a amostra, quanto ao sexo, dos 188 atendentes que participaram da pesquisa, a grande maioria (72,3%) é do sexo feminino, ou seja, 136 atendentes. Já em relação à idade, do total de respondentes a idade média foi de 23,13 anos (DP=4,85; min: 18; máx: 42). Sendo que mais da metade, 103 atendentes (54,79%), tem entre 18 e 21 anos. Os que possuem entre 22 e 25 anos são 32 participantes (17,02%), em seguida 34 profissionais (18,09%) possuem idades entre 26 e 29 anos e os demais, 19 atendentes (10,1%), têm idades acima dos 30 anos. Quanto ao tempo de serviço, dos 188 atendentes, 48 (25,53%) estão no serviço pelo período de 1 a 3 meses, 12 atendentes (6,38%) estão trabalhando na empresa de 4 a 6 meses, enquanto 40 (21,28%) estão de 7 a 9 meses e 88 atendentes (46,81%) trabalham no *Contact Center* há mais de 10 meses.

O resultado para o índice de confiabilidade encontrado pelo presente estudo para esta amostra foi satisfatório, ficando próximo ao índice da validação original encontrado pelo autor do instrumento ($\alpha = 0,91$). O índice de confiabilidade para o JSS desta pesquisa foi de 0,88. Em relação ao resultado de cada uma das dimensões e da escala total do JSS para a amostra pesquisada, seguem as análises nos parágrafos seguintes.

Pagamento: A primeira afirmação da dimensão “Pagamento” do JSS mede o nível de satisfação dos atendentes com o salário que eles recebem. A afirmação presente neste item objetiva saber se o salário pago pela empresa é justo pelo trabalho exercido. O resultado mostra com clareza a insatisfação dos funcionários com seus salários atuais, foram 85% dos atendentes que discordaram de que o salário seja justo. Sobre os valores e periodicidade dos aumentos, 87% concordaram que eles são pouco e demorados. A grande maioria dos atendentes (69%) se sente desvalorizada pela empresa, por causa do salário que recebe. Isso mostra que, além de não acharem justo o salário que recebem, como mostrou o resultado do Item 1, eles sentem que estão sendo desvalorizados. O quarto item sobre pagamento identifica que 70% dos atendentes estão insatisfeitos com as chances de receber aumento.

Figura 1 - Resultado das respostas para a dimensão "Pagamento" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Eu sinto que o meu salário é justo pelo trabalho que faço.	70%	7%	8%	4%	4%	7%
10. Os aumentos salariais são muito pouco e demorados.	6%	1%	6%	6%	19%	62%
19. Eu me sinto desvalorizado pela empresa quando penso no salário que recebo.	13%	7%	11%	10%	17%	42%
28. Eu me sinto satisfeito com minhas chances de receber aumento salarial.	43%	11%	16%	7%	7%	16%

Fonte: Dados da pesquisa.

Promoção: A maioria dos atendentes (68%) discordou de que haja poucas chances de se obter uma promoção no trabalho. Isso mostra que as chances de se obter promoção na empresa são boas, muitos atendentes ingressam em empresas deste setor justamente visando estas oportunidades de promoção, que ocorrem em menor espaço de tempo, se comparado com empresas de outros ramos. Para um pouco mais da metade dos atendentes (53%), os funcionários que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos. No Item 20, sobre o tempo de crescimento profissional, 59% concordaram com a afirmação de que o crescimento dentro da empresa em que trabalham é mais rápido, se comparado a outras empresas. No entanto, em nível individual, dos 188 atendentes, 56% não estão satisfeitos com as chances de serem promovidos.

Figura 2 - Resultado das respostas para a dimensão "Promoção" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
2. Há muita pouca chance de promoção no meu trabalho.	21%	24%	23%	14%	9%	9%
11. Aqueles que fazem um bom trabalho têm uma boa chance de serem promovidos.	24%	8%	15%	15%	20%	18%
20. As pessoas conseguem crescer mais rápido aqui do que em outras empresas.	18%	6%	17%	23%	15%	21%
33. Eu estou satisfeito com minhas chances de ser promovido.	29%	11%	16%	21%	10%	13%

Fonte: Dados da pesquisa.

Supervisão: A larga maioria dos respondentes (66%) disse acreditar na competência do seu supervisor. O resultado do Item 12, mostra com expressividade que os atendentes pesquisados acreditam que seus supervisores não sejam injustos. Para 81% dos atendentes, os supervisores demonstram ser justos. O resultado do Item 21 também demonstra a satisfação dos atendentes com seus supervisores, 72% dos respondentes acreditam que seus supervisores se interessam pelos sentimentos dos subordinados. Assim como os resultados dos outros itens sobre supervisão, o resultado do Item 30 mostra que a grande maioria dos atendentes (81%) gosta dos seus supervisores.

Figura 3 - Resultado das respostas para a dimensão "Supervisão" do JSS

Item						
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
3. Meu supervisor é competente no trabalho dele.	12%	7%	15%	14%	21%	31%
12. Meu supervisor é injusto comigo.	54%	17%	10%	7%	6%	6%
21. Meu supervisor demonstra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	38%	16%	18%	10%	6%	12%
30. Eu gosto do meu supervisor.	8%	5%	6%	15%	23%	43%

Fonte: Dados da pesquisa.

Benefícios Extras: Do total de respondentes, 61%, de acordo com os resultados do Item 4, estão insatisfeitos com os benefícios que recebem. Os benefícios oferecidos pela empresa pesquisada são: planos de saúde e odontológico e descontos para os colaboradores em empresas parceiras. Os planos de saúde são ofertados com subsídio, sendo que os funcionários devem arcar com uma parte (20%) dos custos das consultas e exames, além da mensalidade. A grande maioria dos atendentes (76%) discordou de que os benefícios que recebem sejam compatíveis com os de outras empresas. Isto se confirma com o Item 22, quando um número expressivo de respondentes (79%) não acredita que o pacote de benefícios oferecido seja justo. Em complemento, o Item 29 que visa identificar se os atendentes acreditam que existem benefícios que eles não têm, mas que deveriam ter, o resultado também foi bastante expressivo. Cerca de 60% concordam totalmente com a afirmação e se somados os que concordam moderadamente e um pouco, o número sobe para 87%. Esses números demonstram a insatisfação destes funcionários com os benefícios recebidos.

Figura 4 - Resultado das respostas para a dimensão "Benefícios Extras" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
4. Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	13%	11%	15%	17%	13%	31%
13. Os benefícios que recebemos são compatíveis com os de outras empresas.	51%	13%	12%	12%	5%	7%
22. O pacote de benefícios que recebemos é justo.	44%	15%	20%	9%	4%	8%
29. Há benefícios que nós não temos, mas que deveríamos ter.	7%	0%	6%	12%	15%	60%

Fonte: Dados da pesquisa.

Recompensas Contingentes: O resultado do Item 5 mostra que a maioria dos respondentes (61%) acredita que não é reconhecida quando faz um bom trabalho. Para o Item 14, cuja afirmação visa identificar se os atendentes sentem que o trabalho que fazem seja valorizado, a maior parte (60%) respondeu que concorda com a afirmação, ou seja, sentem que o trabalho deles não é valorizado. Sobre a quantidade de recompensas oferecidas pela empresa, 60% concordaram de que as recompensas são poucas. Para o Item 32, a maioria dos respondentes (38%) concordou totalmente que sentem que seus esforços não sejam recompensados da maneira que deveriam pela empresa, os que concordaram moderadamente e um pouco, somam 29%, então o total que concordou é igual a 67%. Os que discordaram da afirmação foram 33%.

Figura 5 - Resultado das respostas para a dimensão "Recompensas Contingentes" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
5. Quando eu faço um bom trabalho recebo o reconhecimento que mereço.	33%	10%	18%	14%	16%	9%
14. Eu não sinto que o trabalho que faço seja valorizado.	12%	16%	12%	12%	12%	36%
23. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	10%	11%	16%	20%	14%	29%
32. Eu não sinto que meus esforços são recompensados da maneira que deveriam.	12%	7%	14%	15%	14%	38%

Fonte: Dados da pesquisa.

Condições de Trabalho: Do total de respondentes, 62% concordaram que muitas regras e procedimentos da empresa acabam dificultando a execução de um bom trabalho. Este resultado demonstra que a maioria dos atendentes acredita que as normas e procedimentos da empresa acabam por prejudicar o desempenho deles, deixando mais difícil a realização de um bom trabalho. Seguindo este resultado, 56% acreditam que seus esforços para fazer um bom trabalho acabam sendo atrapalhados por causa da burocracia. O resultado do Item 24 identifica que pouco mais da metade dos respondentes (55%) concorda que eles possuem muita coisa para fazer no trabalho. Já para a afirmação do Item 31, cerca de 50% dos respondentes discordaram que tenham muita papelada no trabalho. Este resultado pode estar relacionado com a própria natureza de trabalho em *contact centers*, onde a maioria das informações inerentes ao serviço está armazenada em computadores e *data centers*.

Figura 6 - Resultado das respostas para a dimensão "Condições de Trabalho" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
6. Muitas de nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho.	8%	8%	22%	22%	11%	29%
15. Meus esforços para fazer um bom trabalho, raramente, são bloqueados pela burocracia.	21%	14%	21%	19%	7%	18%
24. Eu tenho muita coisa para fazer no trabalho.	13%	11%	21%	22%	14%	19%
31. Eu tenho muita papelada.	50%	18%	13%	7%	5%	7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Colegas de Trabalho: O resultado do Item 7, mostra com clareza a satisfação dos atendentes com as pessoas com quem trabalham. Do total, 92% afirmaram que gostam das pessoas que trabalham com eles. No entanto, de acordo com resultado do Item 16, onde os respondentes ficaram um pouco mais divididos, a maioria (57%) não acha que precisa trabalhar mais, por causa da incompetência dos seus colegas de trabalho. Por sua vez, o resultado do Item 25 demonstra a concordância com Item 7. O resultado foi que a grande maioria (90%) dos atendentes disse que gosta dos seus colegas, isto demonstra satisfação com os colegas de trabalho. Quando questionados sobre desentendimentos no local de trabalho, a maior parte dos respondentes (61%) discordou de que haja muitos desentendimentos e brigas no trabalho.

Figura 7 - Resultado das respostas para a dimensão "Colegas de Trabalho" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
7. Eu gosto das pessoas que trabalham comigo.	1%	2%	5%	15%	26%	51%
16. Eu acho que tenho que trabalhar mais no meu emprego por causa da incompetência das pessoas que trabalham comigo.	27%	14%	16%	14%	11%	18%
25. Eu gosto dos meus colegas de trabalho.	3%	2%	5%	15%	23%	52%
34. Há muitos desentendimentos e brigas no meu local de trabalho.	28%	17%	16%	13%	15%	11%

Fonte: Dados da pesquisa.

Natureza do Trabalho: Cerca de 60% dos respondentes não sentem que o trabalho deles seja insignificante e 58% disseram gostar de fazer as coisas que fazem no trabalho. A maioria (58%) também respondeu que sente orgulho pelo trabalho que desenvolve. Ainda sobre a natureza do trabalho, pouco mais da metade dos atendentes pesquisados (52%) concorda que o trabalho deles é agradável, contra 47% que discordam.

Figura 8 - Resultado das respostas para a dimensão "Natureza do Trabalho" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
8. Às vezes eu sinto que meu trabalho é insignificante.	27%	17%	16%	15%	9%	16%
17. Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.	17%	11%	14%	18%	23%	17%
27. Eu me sinto orgulhoso em fazer meu trabalho.	17%	7%	18%	22%	16%	20%
35. Meu trabalho é agradável.	18%	10%	20%	22%	18%	12%

Fonte: Dados da pesquisa.

Comunicação: O primeiro item da dimensão comunicação tem como objetivo analisar se os atendentes consideram que a comunicação dentro empresa seja boa. Para este item, 63% concordaram que a comunicação dentro da empresa aparenta ser boa. Dos 188 atendentes, 63% consideram que as metas da empresa são claras para eles. No entanto, no Item 26, exatamente, a metade dos atendentes (50%) afirmou que frequentemente se sentem como se não soubesse o que está acontecendo na empresa, enquanto a outra metade discordou. A diferença mais significativa para este item, mesmo sendo pouca, está entre os que concordaram totalmente (18%) e os que discordaram totalmente (15%), com diferença mínima de três pontos percentuais. Assim como no item anterior, o Item 36, último da escala, teve um resultado bastante dividido. Neste item a maioria dos respondentes (52%) discordou de que as atribuições do trabalho não sejam completamente explicadas. Enquanto os outros 48% não acham que as atribuições sejam completamente explicadas, indicado assim um problema de comunicação da empresa.

Figura 9 - Resultado das respostas para a dimensão "Comunicação" do JSS

Item	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
9. A comunicação dentro da empresa aparenta ser boa.	13%	11%	13%	26%	23%	14%
18. As metas da empresa não são claras para mim.	31%	19%	13%	13%	11%	13%
26. Eu, frequentemente, me sinto como se não soubesse o que está acontecendo na empresa.	15%	15%	20%	20%	12%	18%
36. As atribuições do trabalho não são completamente explicadas	13%	15%	24%	20%	14%	14%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação do nível de satisfação total sentido pelos atendentes, levando em consideração a interpretação da escala contida na metodologia, houve um grande número de resultados ambivalentes, totalizando 48,94%. Entre os valores de satisfação e insatisfação, percebe-se que parte dos 188 atendentes (28,72%) está insatisfeita e parte (22,34%) está satisfeita.

Na Figura 10 pode ser visualizada um resumo da satisfação dos atendentes da Empresa Alfa, de acordo com cada dimensão de análise do JSS, levando em consideração a maioria das respostas. Ao lado de cada status cores indicam o nível de satisfação, variando do vermelho (muito insatisfeito) ao verde escuro (muito satisfeito) e os percentuais mostram a quantidade dos atendentes com a situação indicada, na amostra dos 188 respondentes.

Figura 10 - Nível de satisfação dos atendentes para cada dimensão do JSS

Dimensão	Status	%
Pagamento	Insatisfação alta	79%
Promoção	Satisfação leve	42%
Supervisão	Satisfação alta	70%
Benefícios extras	Insatisfação alta	73%
Recompensas contingentes	Insatisfação alta	54%
Condições de trabalho	Satisfação leve	39%
Colegas de trabalho	Satisfação alta	74%
Natureza do trabalho	Satisfação moderada	48%
Comunicação	Satisfação moderada	47%

Fonte: Dados da pesquisa.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo, verificar o nível de satisfação no trabalho sentido pelos atendentes de telemarketing de uma empresa de *contact center*. Para alcançar este objetivo, foi feita análise das respostas obtidas por meio de um questionário aplicado a uma amostra de 188 atendentes de telemarketing.

A maioria dos participantes da pesquisa era do sexo feminino (72,3%), sendo mais da metade (54,79%) jovens entre 18 e 21 anos. Observa-se com estes dados que, devido ao grande número de vagas de trabalho com baixa exigência de qualificação, as empresas de *contact center* são para muitos jovens a oportunidade de ingresso no mercado de trabalho.

O resultado da escala de satisfação mostrou que, 28,72% dos atendentes estavam insatisfeitos com o trabalho, contra 22,34% satisfeitos. Os principais aspectos de insatisfação foram com relação ao pagamento, benefícios extras e recompensas contingentes. Este resultado remonta o que foi encontrado por outros estudos que mencionaram a baixa remuneração percebida pelos atendentes de telemarketing, bem como a falta de reconhecimento profissional dos mesmos (AZEVEDO, 2012). Já os níveis mais altos de satisfação foram com a supervisão e colegas de trabalho. Esse último dado, em relação ao nível de satisfação com a supervisão, é um resultado diferente do que foi encontrado em

pesquisas anteriores, que relatam a insatisfação dos atendentes por causa da supervisão excessiva em empresas do setor (Sakamoto, 2014).

O que tem se observado ultimamente é o aumento do interesse dos pesquisadores pelo tema satisfação no trabalho, podendo-se citar os trabalhos de Holman e Fernie (2000), bem como o de Lut (2012), que enfatizou a satisfação relacionando-a com a motivação e desempenho no trabalho. Neste sentido, este estudo abordou este tema no contexto dos *contact centers*, contribuindo assim, para a literatura que trata sobre o trabalho de atendentes de telemarketing quanto à satisfação sentida ou não por esse grupo ocupacional. A contribuição também é válida para o setor de telemarketing que, devido aos problemas presentes na profissão dos atendentes acaba por desmotivá-los a seguir carreira nas empresas de *contact center*.

Os resultados deste estudo sugerem que os gestores das organizações, de modo geral, precisam desenvolver métodos que minimizem problemas e situações organizacionais que exponham seus funcionários ao risco de obtenção de transtorno mentais no trabalho como, por exemplo, o *stress*. O intuito disto deve ser, não apenas aumentar a satisfação do profissional no trabalho, bem mais que isso, melhorar o bem-estar do indivíduo no desenvolvimento da sua profissão.

As estratégias empresariais devem ser estabelecidas de forma a pensar no papel humano dentro da empresa. Deve-se incluir na discussão a capacidade do funcionário de desenvolver o serviço e as metas fixadas. Para isto, o funcionário tem que estar em condições adequadas, isto significa saúde física e mental. Assim, as organizações precisam oferecer um ambiente não só físico, mas também social e psíquico adequado para a promoção da saúde e bem-estar do indivíduo.

Embora a sua contribuição, o estudo limitou-se a uma amostra reduzida da população devido a não autorização da empresa de *contact center*, para que a pesquisa fosse realizada com os atendentes dentro do ambiente de trabalho dos mesmos. Ainda que a amostra pesquisada tenha sido representativa para o universo de estudo, caso tivesse havido o consentimento da empresa, a chance de ter obtido um número maior de respondentes seria maior. Por causa da não autorização da empresa para que a pesquisa pudesse ser conduzida em suas dependências, não foi possível a aplicação do questionário face a face, a fim de diminuir os riscos de distorções e aumentar o índice de retorno.

Por fim, o estudo apresentou resultados apenas de uma unidade de *contact center* devido a não existência de mais empresas do setor na cidade onde foi realizada a pesquisa. A inclusão de mais unidades ou empresas no estudo seria ideal para que pudesse ser feita uma comparação entre elas, definindo quais apresentariam melhores resultados ou se estes seriam similares

Por meio deste estudo, espera-se contribuir com a melhoria no bem-estar dos funcionários de *call center*, para que eles possam ser mais valorizados e respeitados e que seu trabalho, que é essencial, possa ser melhor reconhecido. Este estudo deve servir para que as empresas repensem suas estratégias e redefinam seus parâmetros de lucros e resultados, levando em consideração às pessoas que irão torná-los possíveis. Conclui-se então que os funcionários do *contact center* pesquisado, sofrem com baixos salários e com os poucos benefícios extras oferecidos pela empresa. Em contrapartida, demonstraram satisfação com os supervisores e com colegas de trabalho.

Sugere-se então que, para trabalhos futuros sejam feitas pesquisas com mais de uma unidade ou empresa de *contact center* para que possa ser realizado uma comparação de resultados. Caso haja a concessão das empresas para a realização do estudo, sugere-se que seja feito uso também da pesquisa qualitativa, por meio da observação *in loco* e utilização da entrevista com funcionários a fim de obter informações mais aprofundadas acerca do ambiente organizacional, condições de trabalho e opinião dos participantes.

Outro aspecto que pode ser levado em consideração é a análise intra e entre organizações, incluindo variáveis como a cultura organizacional, já que esta pode influenciar diretamente os níveis de satisfação no trabalho. Indica-se a realização da pesquisa também com supervisores de telemarketing para que possa ser feita uma comparação com os resultados dos atendentes. Com isso, pode-se obter uma análise das diferenças entre os níveis de supervisão e operacional, buscando avaliar as fontes estressoras de cada grupo, bem como o grau de satisfação, já que as atribuições e metas de cada nível são diferentes.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A. **Estresse e frustração no trabalho**. 2012. Disponível em: <http://callcenterconsultoria.com.br/estresse-e-frustracao-no-trabalho/>. Acesso em: 20 dez. 2017.

CHARBOTEL, B. et al. *Working conditions in call-centers, the impact on employee health: a transversal study. Part II. International Archives of Occupational and Environmental Health*, v. 82, n. 6, p. 747-756, 2009.

COMMUNICATIONS WORKERS OF AMERICAN. **Occupational stress and the workplace**. 2013. Disponível em: [http://www.cwa-union.org/pages/Occupational Stress and the Workplace#.VFkxaPnF8fM](http://www.cwa-union.org/pages/Occupational%20Stress%20and%20the%20Workplace#.VFkxaPnF8fM). Acesso em: 21 dez. 2017.

EUROFOUND. **Impact of the crisis on working conditions in Europe**. 2013. Disponível em: http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1212025s/tn1212025s.pdf. Acesso em: 13 dez. 2017.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FRAGA, C. **Call center: trabalhadores por um fio**. 2014. Disponível em: <http://www.extraclasse.org.br/edicoes/2014/07/call-center-trabalhadores-por-um-fio/>. Acesso em: 16 dez. 2017.

HOLMAN, D.; FERNIE, S. **Can I help you? Call centres and job satisfaction**. 2000. Disponível em: http://cep.lse.ac.uk/centrepiece/v05i1/holman_fernie.pdf. Acesso em: 20 dez. 2017.

IBGE. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Serviços**. 2014. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio e Servicos/Pesquisa Mensal de Servicos/Fasciculo Indicadores IBGE/pms_201410caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Servicos/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pms_201410caderno.pdf). Acesso em: 22 dez. 2017.

LIMA, José Edmilson de Souza; CAVASSIN, Marcus Venício; FADUL, David. O ATO DE ENSINAR: ESTÁGIO DA DOCÊNCIA NO CAMPO JURÍDICO. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 4, n. 37, p. 402-412, nov. 2015. ISSN 2316-753X. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1056/743>. Acesso em: 22 dez. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i37.1056>.

LUT, D. M. *Connection between job motivation, job satisfaction and work performance in Romanian trade enterprises*. **Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati**, v. 18, n. 3, p. 45-50, 2012.

MOCELIN, D. G.; SILVA, L. F. S. C. da. O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, 2008.

MUSTOSMÄKI, A.; ANTTILA, T.; OINAS, T. *Engaged or not? A comparative study on factors inducing work engagement in call center and service sector work*. **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 3, n. 1, p. 49-67, 2013.

QUEIROZ, Roberlei Aldo; TEIXEIRA JR, Juarez Ribas; KNOERR, Fernando Gustavo. CONTROLE E VIGILÂNCIA DO CIDADÃO ATRAVÉS DO PODER PÚBLICO. UM DIÁLOGO COM MICHEL FOUCAULT E HANS JONAS SOBRE PROGRAMAS DE

GOVERNO. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 4, n. 37, p. 413-443, nov. 2015. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1057/744>>. Acesso em: 16 jan. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v4i37.1057>.

QUINTANILHA, L. O contact center tenta se reinventar com mais qualificação. **Revista Você S/A**, 7 nov. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/186/noticias/o-novo-contact-center-3>. Acesso em: 16 dez. 2017.

REDE GLOBO. **Funcionários do setor de telemarketing relatam série de abusos**. 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2014/10/funcionarios-do-setor-de-telemarketing-relatam-serie-de-abusos.html>. Acesso em: 18 out. 2017.

RUYTER, K. de; WETZELS, M.; FEINBERG, R. *Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 15, n. 2, 2001

SAKAMOTO, L. **Teles e bancos superexploram operadores de telemarketing, aponta MTE**. 2014. Disponível em: <http://blogdosakamoto.blogosfera.uol.com.br/2014/12/23/teles-e-bancos-superexploram-operadores-de-telemarketing-aponta-mte/>. Acesso em: 24 dez. 2017.

SILVA, F. S. C. da.; MOCELIN, D. G. Satisfação com o emprego em call centers: Novas Evidências sobre o emprego trampolim. **Revista Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 60-71, 2009.

SPECTOR, P. E. *Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey*. **American Journal of Community Psychology**, v. 13, n. 6, p. 693-713, 1985.

THE CONFERENCE BOARD. **U.S. Workers more satisfied? Just barely**. 2014. Disponível: <https://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=5214>. Acesso em: 13 dez. 2017.

TORRES, C. C. **A atividade nas centrais de atendimento: outra realidade, as mesmas queixas**. 2001. 106 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.