



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

CARLA CRISTIANE MEIRA PETRONILO DE SOUZA

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE *CALL CENTER*: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DELTA EM CAMPINA GRANDE-PB**

CAMPINA GRANDE

2015

CARLA CRISTIANE MEIRA PETRONILO DE SOUZA

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE *CALL CENTER*: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA DELTA EM CAMPINA GRANDE-PB

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Unidade Acadêmica de
Administração e Contabilidade como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal
de Campina Grande.

Orientadora: Prof^a Ms. Luciene Alencar Firmo

CAMPINA GRANDE

2015

CARLA CRISTIANE MEIRA PETRONILO DE SOUZA

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE *CALL CENTER*: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA DELTA EM CAMPINA GRANDE-PB

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Carla Cristiane Meira Petronilo de Souza

Graduanda

Luciene Alencar Firmo

Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas

Coordenadora de Estágio Supervisionado

CARLA CRISTIANE MEIRA PETRONILO DE SOUZA

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE *CALL CENTER*: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA DELTA EM CAMPINA GRANDE-PB

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Unidade Acadêmica de
Administração e Contabilidade como requisito
parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal
de Campina Grande.

Data de aprovação: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Ms. Luciene Alencar Firmo - UFCG

(Orientadora)

Prof^ª Ms. Hildegardes Santos de Oliveira - UFCG

(Examinadora)

Prof^ª Ms. Raquel Andrade Barros Ouriques - UFCG

(Examinadora)

Dedico este trabalho à toda a minha família, em especial às minhas mães, Marinalva e Maria, que sempre me incentivaram a seguir em frente e ultrapassar os obstáculos, mesmo quando eu já tinha perdido as esperanças. Dedico também ao meu amor, Felipe Albuquerque, que sempre me deu muita força e me fez entender que eu podia ir além do que eu acreditava ser o meu limite.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me dado força, coragem e determinação para seguir em frente nessa árdua caminhada;

Às minhas queridas e amadas mães, Marinalva e Maria, meus exemplos de vida e de amor incondicional, guerreiras que sempre me incentivaram e fizeram tudo o que podiam para que eu pudesse estudar e seguir o meu caminho com honestidade e dignidade;

Aos meus pais, João e Adilson (*in memoriam*), que apesar de não terem tido a alegria de me ver entrar na universidade, tenho certeza que de onde estiverem sentiram orgulho de mim. E isso me bastou, pois tenho a certeza que me amaram e torceram por mim para que eu tivesse um futuro bonito;

Ao meu amor, Felipe Albuquerque, que com carinho, compreensão e paciência me acompanhou nesta jornada, sempre me dando forças e me ajudando de todas as formas possíveis;

À minha sogra, Maria José, ao meu sogro, Francisco, e cunhado, Tiago, que sempre me apoiaram e torceram por mim desde o início;

À minha orientadora, Luciene Alencar, pela paciência, incentivo e dedicação que me permitiram concluir este trabalho;

Às minhas amigas desde a infância, Filomena, Tayse e Marília, pela amizade, pela ajuda e pelos momentos de alegria e tristeza compartilhados;

Às minhas queridas e estimadas amigas, Marlene, Lizandra, Pollyane, Ermínia, Lorena, Samara e Andreia, que são para mim tesouros que a vida me deu. Sem vocês, o fardo teria sido bem mais pesado. Agradeço a vocês pelo apoio, amizade e preocupação de sempre. Tive muita sorte em lhes encontrar no decorrer do curso e tenho a certeza de que vou leva-las pra vida inteira no meu coração;

Aos meus colegas de curso, pelas risadas e pelos momentos de aprendizado compartilhados;

Às professoras Hildegardes e Raquel, pelas disponibilidades e contribuições;

Aos atuais e ex-funcionários da empresa, pelas contribuições com essa pesquisa e pelos votos de sucesso;

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“Nós só temos o direito de esperar pelo impossível depois que fizemos tudo o que nos foi possível”.

(Padre Fábio de Melo)

SOUZA, Carla Cristiane Meira Petronilo de. **Rotatividade de funcionários no setor de *call center*: um estudo de caso na empresa Delta em Campina Grande-PB**. 101f. Monografia – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2015.

RESUMO

O presente estudo consiste em uma pesquisa realizada em uma empresa do setor de *call center* da cidade de Campina Grande – PB. O objetivo deste estudo foi analisar os principais motivos que influenciam a rotatividade de funcionários, na percepção de atendentes, ex-atendentes, gerentes e supervisores de uma empresa de *call center* em Campina Grande. Em relação à metodologia adotada, realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva na modalidade de estudo de caso e foi utilizada uma amostra intencional e não probabilística, na qual os participantes foram selecionados a partir do método bola de neve (*snowball*). O tratamento dos dados obtidos foi feito de forma qualitativa e quantitativa através dos métodos de distribuição de frequências e análise descritiva dos dados. O fato de que muitos funcionários não sentem que o seu trabalho é reconhecido e valorizado, bem como a remuneração e os benefícios que não atendem às suas necessidades, além das constantes mudanças de horários, do ambiente estressante e da gestão da empresa, que se mostra ineficiente, expõem que a insatisfação dos funcionários não está relacionada apenas ao trabalho realizado, mas também à forma como são geridos e como percebem a administração. Em contrapartida, na visão dos gestores da empresa, o problema da rotatividade surge devido à indisciplina e falta de paciência dos funcionários. Como consequências diretas da rotatividade, verificou-se que, além dos custos financeiros inerentes ao processo, existe a escassez de mão-de-obra, uma vez que com o processo contínuo de saída de funcionários chegará o momento em que a empresa ficará sem opções de contratação. Contudo, a rotatividade é um tema bastante amplo e subjetivo, portanto, a partir deste estudo, não pode-se inferir resultados exatos que expliquem o fenômeno na empresa, nem tampouco no setor, visto que cada empresa possui suas especificidades e cada indivíduo pensa de uma forma diferente.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Rotatividade. *Call Center*.

SOUZA, Carla Cristiane Meira Petronilo de. **Employee turnover in the call center industry: a case study on Delta company in Campina Grande-PB.** 101f. Monograph – Federal University of Campina Grande, Campina Grande, 2015.

ABSTRACT

This study consists of a survey conducted in a company's call center industry in the city of Campina Grande - PB. The objective of this study was to analyze the main reasons that influence employee turnover, the perception of attendants, former attendants, managers and supervisors of a call center company in Campina Grande. Regarding the methodology adopted, a purposive sample and non-probability there was a exploratory and descriptive research in the case study method and was used, in which the participants were selected from the snowball method (snowball). The data obtained was done qualitatively and quantitatively through the methods of distribution of frequencies and descriptive data analysis. The fact that many employees do not feel that their work is recognized and valued, as well as pay and benefits that do not meet your needs, in addition to changing times, the stressful environment and the company's management, which shows inefficient, state that the dissatisfaction of employees is not only related to the work done, but also the way they are managed and how they perceive the administration. However, in view of the company's managers, the problem of turnover arises due to indiscipline and lack of patience of the staff. As direct consequences of turnover, it was found that, in addition to the financial costs inherent to the process, there is a shortage of labor, as with the ongoing process of employee output the time will come that the company will run out of options hiring. However, turnover is a very broad topic and subjective, therefore, from this study, it can be inferred not accurate results that explain the phenomenon in the company, nor in the sector, as each company has its specificities and each individual thinks of differently.

Keywords: People Management. Turnover. Call Center.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da Taxa de Rotatividade (Média Mensal). Brasil: 2002-2011 (%).	25
Figura 2: Causas da rotatividade.	26
Figura 3: Quadro demonstrativo do ranking de faturamento das empresas de call center no Brasil em 2013 (em milhões R\$)	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os custos de reposição em função da rotatividade.	27
Quadro 2: Perfil demográfico dos atuais atendentes.	44
Quadro 3: Perfil demográfico dos ex-atendentes.	46
Quadro 4: Motivos que levaram o atual funcionário a ingressar na empresa.	58
Quadro 5: O que tem de melhor em trabalhar na empresa conforme os atuais funcionários. ..	59
Quadro 6: O que tinha de melhor em trabalhar na empresa conforme os ex-funcionários.	60
Quadro 7: O que tem de pior em trabalhar na empresa conforme os atuais funcionários.	61
Quadro 8: O que tinha de pior em trabalhar na empresa conforme os ex-funcionários.	62
Quadro 9: Local/ambiente de trabalho conforme os atuais funcionários.	63
Quadro 10: Local/ambiente de trabalho conforme os ex-funcionários.	64
Quadro 11: Relacionamento com os colegas conforme os atuais funcionários.	65
Quadro 12: Relacionamento com os colegas conforme os ex-funcionários.	65
Quadro 13: Atitude da empresa frente aos conflitos conforme os atuais funcionários.	66
Quadro 14: Resolução dos conflitos pessoais.	67
Quadro 15: Oportunidades de carreira conforme os atuais funcionários.	67
Quadro 16: Propostas de promoção conforme os atuais funcionários.	68
Quadro 17: Oportunidades de carreira conforme os ex-funcionários.	68
Quadro 18: Propostas de promoção conforme os ex-funcionários.	68
Quadro 19: Avaliação da remuneração conforme os atuais funcionários.	69
Quadro 20: Compatibilidade da remuneração com as necessidades do funcionário.	69
Quadro 21: A remuneração é semelhante ao que o mercado paga na mesma função.	70
Quadro 22: Avaliação da remuneração conforme os ex-funcionários.	70
Quadro 23: Compatibilidade da remuneração com as necessidades do ex-funcionário.	70
Quadro 24: A remuneração era semelhante ao que o mercado pagava na mesma função.	71
Quadro 25: Avaliação do conjunto de benefícios conforme os atuais funcionários.	72
Quadro 26: Avaliação do conjunto de benefícios conforme os ex-funcionários.	72
Quadro 27: Avaliação do relacionamento com o superior conforme os atuais funcionários. ..	73
Quadro 28: O superior reconhece seu esforço no trabalho.	73
Quadro 29: Avaliação do relacionamento com o superior conforme os ex-funcionários.	74
Quadro 30: O superior reconhecia seu esforço no trabalho.	74
Quadro 31: Perfil essencial de um gestor de call center conforme os atuais funcionários.	75
Quadro 32: Perfil essencial de um gestor de <i>call center</i> conforme os ex-funcionários.	76

Quadro 33: Avaliação do <i>call center</i> como um ramo de alta rotatividade conforme os atuais funcionários.	76
Quadro 34: Avaliação do <i>call center</i> como um ramo de alta rotatividade conforme os ex-funcionários.	77
Quadro 35: Causas da rotatividade conforme os atuais funcionários.	77
Quadro 36: Causas da rotatividade conforme os ex-funcionários.	78
Quadro 37: Consequências da rotatividade para os func. que ficam conforme os atuais atendentes.	80
Quadro 38: Consequências da rotatividade para os func. que ficam conforme os ex-atendentes.	80
Quadro 39: Motivos que fariam o funcionário sair da empresa.	81
Quadro 40: Motivos que levaram o funcionário a sair ou ser demitido da empresa.	82
Quadro 41: Opinião dos atuais funcionários a respeito de já terem pensado em sair da empresa.	82
Quadro 42: Opinião dos atuais funcionários sobre se trabalhariam em uma empresa do mesmo setor.	83
Quadro 43: Opinião dos ex-funcionários sobre se voltariam a trabalhar na empresa.	83

LISTA DE SIGLAS

ABT	Associação Brasileira de Telemarketing
ARH	Administração de Recursos Humanos
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GP	Gestão de Pessoas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PA	Posição de Atendimento
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SINE	Sistema Nacional de Emprego
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participantes do estudo.	38
Tabela 2: Relação dos objetivos com as variáveis e as técnicas de coleta de dados.	39
Tabela 3: Perfil demográfico dos gestores.	43
Tabela 4: Práticas de Gestão de Pessoas na empresa Delta na visão do supervisor.	47
Tabela 5: Práticas de Gestão de Pessoas na empresa Delta na visão do gerente.	50
Tabela 6: Causas da rotatividade na empresa Delta na visão do supervisor.	54
Tabela 7: Causas da rotatividade na empresa Delta na visão do gerente.	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Objetivos da Pesquisa	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	18
1.2 Justificativa	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Gestão de Pessoas.....	21
2.2 Rotatividade Organizacional	23
2.2.1 Causas e Consequências da Rotatividade de Pessoal	26
2.2.2 Índice de Rotatividade de Pessoal	29
2.3 O Setor de <i>Call Center</i>	30
2.3.1 A Rotatividade no <i>Call Center</i>	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	36
3.2 <i>Locus</i> da Pesquisa.....	37
3.3 Coleta de Dados.....	38
3.4 Análise dos Dados	42
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1 Caracterizações dos Sujeitos da Pesquisa.....	43
4.2 Práticas de Gestão de Pessoas na Empresa Delta	46
4.3 Rotatividade na Empresa Delta	53
4.3.1 Rotatividade na Empresa Delta na Percepção de Gestores	53
4.3.2 Rotatividade na Empresa Delta na Percepção de Atendentes e Ex-atendentes.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES	93

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário de inovações e transformações que comumente observamos no âmbito social, é cada vez mais frequente no mundo empresarial, fazendo com que as organizações estejam constantemente promovendo mudanças na sua forma de gestão, na tentativa de aprimorarem seus negócios e buscarem um diferencial competitivo que as posicione estrategicamente no acirrado mercado e garanta o seu sucesso frente a os clientes.

Sendo assim, o avanço científico e tecnológico tem permitido às empresas aprimorarem seus processos de trabalho e desenvolverem estratégias que atendessem da melhor forma as necessidades da organização e de seus clientes. E no que se refere às necessidades da organização, é preciso atentar-se para o fato de que, assim como o capital financeiro, o capital intelectual é igualmente importante para a empresa, tendo em vista o fato de que a organização é um organismo vivo, regido por indivíduos que estão constantemente planejando e tomando decisões para que os objetivos traçados sejam alcançados.

Em meados de 1980, surgia no mundo uma filosofia de gestão chamada *Customer Relationship Management* (CRM) ou Marketing de Relacionamento, oriunda da necessidade constante de reformulação das atividades organizacionais a fim de atender aos desejos constantemente mutáveis dos consumidores. No Brasil, a partir de 1990, com a promulgação da lei 8078, que estabelecia normas de proteção e defesa do consumidor, as empresas brasileiras passavam a ter a necessidade de voltar a atenção para os direitos dos consumidores, caso contrário, perderiam mercado. Nesse contexto de mudanças, surgia no Brasil uma nova forma de organização, cuja especialidade centra-se no atendimento ao cliente/consumidor das empresas, de modo a permitir que as estas se dediquem apenas às atividades que são de sua competência. Sendo assim, os serviços ofertados pela indústria de *call center* pareciam ser a solução perfeita e o diferencial competitivo que as empresas precisavam (Abreu *et al*, 2006).

O relacionamento das pessoas com o trabalho é muito mais intenso do que se imagina. O trabalho não significa para os indivíduos apenas subsistência, mas envolve uma gama de outros aspectos subjetivos como, por exemplo, realização pessoal. Em contrapartida, para as organizações as pessoas representam um fator de extrema relevância. Corroborando Chiavenato (2010, p. 5), “o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”.

Logo, a Gestão de Pessoas tem papel fundamental nessa missão, uma vez que representa o setor da organização responsável por gerir toda e qualquer relação que envolva

os seus recursos humanos. Conforme Gil (2007 p. 17), “a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Assim, envolver os colaboradores com os objetivos organizacionais torna-se algo relevante, pois os mesmos deixaram de ser apenas mais um recurso do qual a organização dispõe e passaram a constituir o seu capital intelectual.

Desse modo, torna-se pertinente atentar para uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo Departamento de Recursos Humanos, que é o gerenciamento da rotatividade de funcionários, fenômeno frequentemente observado em empresas de *call center* e que resulta em altos custos, podendo também comprometer a qualidade do serviço prestado. Fato este que impulsionou as organizações a buscarem mais frequentemente identificar quais as principais causas que levam os funcionários a deixarem a empresa.

A rotatividade tornou-se tema de grande interesse para as organizações, uma vez que a elevação desse índice incorre em prejuízos tanto para a empresa quanto para os funcionários. No que diz respeito à empresa, segundo Mobley (1992) citado por Pinheiro e Souza (2013, p.2), “a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal”. Fato que acaba por gerar insatisfação nos demais funcionários, pois acarreta uma redução no quadro de pessoal, que muitas vezes implica em excesso de tarefas para aqueles que permanecem na organização, comprometendo a sua produtividade.

É percebido que o setor de *call center* vem crescendo significativamente em decorrência do aumento das interações à distância entre as pessoas, que ocorrem, principalmente, por meio da internet e do telefone. Diante disso, aumenta a necessidade das empresas em manter um maior contato e proximidade com seus clientes. Complementando, Souza (2010, p. 12) assevera que “o *call center* tornou-se a principal ferramenta de contato e negócios entre a grande maioria das empresas privadas e públicas e seus consumidores”, visto que as mesmas entendem a necessidade de manter um maior contato e proximidade com seus clientes. No entanto, esse setor vem enfrentando um grande desafio com relação à manutenção de seu quadro de funcionários, estando entre os setores que apresentam os mais altos índices de rotatividade.

Segundo dados publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2007), entre os anos de 2000 e 2008, mais de 66% dos vínculos de trabalho desligados não duraram sequer um ano. Mais precisamente, entre 76-79% destes vínculos não alcançaram dois anos de duração. Este dado revela-se bastante preocupante para as empresas no mercado brasileiro, uma vez que estas necessitam incorrer em altos custos de desligamento e contratação de novos funcionários para manter seu quadro de pessoal.

Diante dessa realidade e da expressiva importância do setor de *call center* para a economia do país, em especial para a economia local, torna-se necessário analisar de forma mais aprofundada quais as razões que levam a tal alta rotatividade e as consequências que esta acarreta tanto para os funcionários quanto para a empresa, visto que a saída de um funcionário da organização é bastante prejudicial, pois os gastos gerados com a contratação de mão-de-obra, através de programas de recrutamento, seleção e treinamento, além dos aspectos burocráticos envolvidos, decorrentes dos processos de demissões e admissões, são elevados, fazendo com que estas empresas se tornem menos competitivas quando comparadas àquelas que apresentam baixo índice de rotatividade.

Nesse contexto, foi realizado um estudo de caso na empresa Delta, situada em Campina Grande - PB, inserida no setor de *call centers*. Diante disso, torna-se pertinente questionar: **Quais os principais motivos que influenciam a rotatividade de funcionários, na percepção de atendentes, ex-atendentes, gerentes e supervisores numa empresa de *call center* em Campina Grande?** Para responder a esse questionamento são propostos os seguintes objetivos:

1.1 Objetivos da Pesquisa

1.1.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral da pesquisa identificar e analisar os principais motivos que influenciam a rotatividade de funcionários, na percepção de atendentes, ex-atendentes, gerentes e supervisores de uma empresa de *call center* em Campina Grande.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o perfil dos sujeitos da pesquisa;
- b) Identificar quais as práticas de Gestão de Pessoas existentes no *call center*;
- c) Identificar o que influencia a decisão de deixar a empresa na percepção dos sujeitos.

1.2 Justificativa

Com a chegada do século XXI, encontramos-nos na “Era do Conhecimento”, na qual uma das características do “trabalhador do conhecimento”, termo adotado por Peter Drucker, é a busca contínua por oportunidades de emprego que atendam da melhor forma às suas necessidades, ou mesmo a execução de projetos com determinado tempo de duração, amparando-se na procura constante de aprimoramento e absorção de novos conhecimentos (JUBILATO, 2008).

Diversas pesquisas revelam dados que indicam a amplitude que as taxas de rotatividade têm alcançado nos últimos anos, e os resultados revelam uma significativa rotação anual dos postos de trabalho. Segundo estudos do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011, p.13):

Na década passada, a rotatividade apresentou elevadas taxas para o mercado de trabalho: 45,1%, em 2001; 43,6%, em 2004; 46,8% em 2007; 52,5%, em 2008, e 49,4%, em 2009. Considerando os últimos resultados disponíveis da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a taxa de 2010 atingiu o patamar de 53,8%. Os resultados revelam significativa rotação anual dos postos de trabalho, medida em relação ao estoque médio de cada exercício da RAIS.

Em especial, o setor de *call center* vem crescendo significativamente devido a necessidade, cada vez maior, de interação entre as empresas e seus clientes, fazendo com que estas contratem um grande número de funcionários. O processo de demissão e contratação de funcionários incorre em elevados custos para as empresas, visto que estas terão que arcar com o pagamento de direitos trabalhistas quando na rescisão contratual, bem como no processo de seleção e treinamento de novos funcionários. E em se tratando de uma empresa que possui um elevado número de funcionários, como o caso do *call center*, possuir altas taxas de rotatividade acarretam altos custos com mão de obra.

Em termos práticos, Xavier (2006, p.117) explica que a admissão de um colaborador tem um custo que varia de um a dois salários do admitido, somando-se a isso o tempo de treinamento deste, no qual o funcionário produzirá pouco. Ainda conforme o autor, “os custos trabalhistas de demissão também devem ser incluídos”, a saber: 40% sobre o fundo de garantia, aviso prévio, entre outros.

A alta rotatividade prejudica a qualidade dos serviços prestados, pois a permanência de grande parte dos funcionários por apenas um curto período de tempo faz com que a equipe não esteja totalmente integrada, dificultando, assim, o processo de execução das tarefas da melhor forma possível. Corroborando com esta afirmação, Strapasson *et al* (2007) argumentam que perder pessoas significa para a organização perder o seu capital intelectual,

capital este que envolve aspectos como inteligência do funcionário, entendimento e domínio que estes têm dos processos de trabalho, conexões com clientes, entre outros.

Os mesmos autores afirmam que a alta rotatividade reflete na produção, nos lucros e na saúde organizacional, que acaba por interferir de modo negativo na forma como os funcionários executam suas tarefas e na credibilidade da empresa junto aos clientes. Portanto, mais do que apenas manter, as organizações necessitam valorizar seus colaboradores, pois estes são de fundamental importância para o seu bom funcionamento.

Diante disso, o tema torna-se de grande interesse e relevância para gestores, pois a presente pesquisa visa coletar dados e informações que permitirão aos mesmos compreenderem quais os principais motivos que desencadeiam o problema da alta rotatividade no setor e, com isso, poderão formular alternativas de amenização da situação exposta, pois conforme Mobley (1992) *apud* Souza (2010, p. 13), “o processo de rotatividade deve ser gerenciado e não eliminado, pois sua importância é relevante para o planejamento estratégico das empresas”.

Além disso, o presente estudo justifica-se pelo fato de auxiliar os gestores de empresas de *call center* a analisarem e mensurarem a sua rotatividade, realidade que tem preocupado bastante as empresas inseridas neste segmento. De outra parte, estudos dessa natureza adicionam mais conhecimento empírico e auxiliam na aprendizagem sobre rotatividade organizacional. Desse modo, tanto em termos gerenciais para as empresas quanto para a academia, esperam-se boas contribuições dos resultados conseguidos com esta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor entendimento a respeito do tema abordado nesta pesquisa se faz necessário inicialmente buscar a compreensão de alguns aspectos gerais importantes, que são apresentados nesta sessão.

2.1 Gestão de Pessoas

Conforme Chiavenato (2010) a área de Gestão de Pessoas nem sempre existiu, tradicionalmente chamava-se Administração de Recursos Humanos (ARH) e nem de longe se parecia com a visão que temos hoje da área. No início do século passado nem se pensava nas pessoas como sendo o principal ativo de uma organização, mas apenas um apêndice que compunha a máquina maior que era a indústria. Hoje, em plena Era da Informação, a Gestão de Pessoas tem sido a principal responsável pelo aporte de capital humano nas organizações, que representa, sem dúvidas, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

A expressão Gestão de Pessoas surgiu para substituir o antigo termo Administração de Recursos Humanos (ARH), época na qual a percepção que se tinha dos indivíduos na organização era meramente mecânica. O termo Administração de Recursos Humanos limita a sua compreensão, uma vez que implica que os indivíduos são recursos da qual a organização dispõe, e não parceiros de negócio. Dito isto, percebe-se que o termo Gestão de Pessoas está se popularizando cada vez mais, uma vez que muitos autores já não citam mais as pessoas na organização como meros empregados, mas como colaboradores ou parceiros desta. Nesse sentido, explica Gil (2010, p. 18): “Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros”.

As pessoas constituem o principal ativo da organização, e “quando nos referimos às pessoas como ativos, estamos tomando emprestado um termo da linguagem dos contadores” (MAYO, 2003:15). Corroborando Chiavenato (2010) assevera que as organizações precisam estar atentas para seus funcionários, pois eles são a chave para o seu sucesso no mercado. O autor afirma, ainda, que as organizações não devem pensar apenas no seu retorno, mas no retorno de todos os parceiros da organização, principalmente, o dos empregados, pois esta é a maneira mais eficaz de crescer e manter-se competitiva frente ao mercado.

Chiavenato (2008) explica que cada administrador, independente da sua função hierárquica, desempenha quatro funções administrativas. Conhecidas como planejamento, organização, direção e controle, estas funções representam a base do processo administrativo e regem toda e qualquer atividade exercida na organização.

Sabe-se que em uma organização ninguém trabalha sozinho, depende de outros indivíduos que o ajudam e auxiliam, sendo assim o objetivo central da Gestão de Pessoas é justamente esse, ajudar o administrador a desempenhar as suas funções, de modo que sejam alcançados os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Gil (2010, p. 17), “a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Atualmente, muitas organizações já reconhecem que o colaborador não é apenas um mero funcionário na hierarquia da empresa, mas um parceiro desta, uma vez que todo processo produtivo é realizado com a participação conjunta de diversos parceiros, entre eles, fornecedores, acionistas e clientes. Neste sentido, explica Milkovich e Boudreau (2006) citado por Souza (2010 p. 14):

Ainda que instalações físicas, equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, os recursos humanos são de vital importância para ela. Sem a Gestão de Pessoas é impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos, pois é nessa área que se molda o relacionamento entre a organização e seus funcionários.

Já foi comentado anteriormente que as pessoas representam o principal ativo da organização e, portanto, estabelecem com esta uma relação de troca, na qual ambas as partes esperam receber algum retorno. Bons funcionários não se encontram da noite para o dia, com isso em mente, as empresas não vão querer perde-los e, para tanto, necessitam valorizá-los. É de costume no meio empresarial que os bons funcionários sejam recompensados financeiramente, todavia, é necessário atentar-se para o fato de que as pessoas podem não estar almejando apenas benefícios financeiros. Trata-se de um aspecto subjetivo inerente a cada indivíduo, sendo assim, fica difícil estabelecer de certeza que outros benefícios podem agregar valor às pessoas. A motivação constitui-se um estado de espírito por meio da qual o funcionário sente-se interessado e comprometido com o trabalho, logo, formular estratégias de adição de valor aos funcionários pode garantir, além de maior rentabilidade, colaboradores satisfeitos e, conseqüentemente, mais empenhados com o trabalho (MAYO, 2003). Conforme Xavier (2006, p. 23), a base para uma boa gestão de pessoas é:

- Acreditar no ser humano e seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação.

Nesse contexto, pode-se afirmar que investir na área de Gestão de Pessoas contribuirá eficazmente para evitar que ocorram fenômenos negativos para a empresa no que diz respeito ao seu capital intelectual, como por exemplo, altas taxas de rotatividade de pessoal. Em suma, as empresas são organismos vivos e necessitam das pessoas para sobreviver, pois são elas que fazem com que simples metas sejam alcançadas para que o objetivo final de obtenção de lucro se concretize. Temáticas como subjetividade e gestão por competências são atuais e precisam ser discutidas com mais afinco pelos gestores, uma vez que são importantes para propiciar uma maior compreensão acerca do comportamento e intenções dos colaboradores da empresa, entre elas a de saída da empresa.

Sendo assim, torna-se necessário entender o que é a rotatividade, quais os custos envolvidos nesse processo, quais as causas e consequências que esta acarreta para os colaboradores e a empresa e como calculá-la. Temas estes que serão abordados nos tópicos a seguir.

2.2 Rotatividade Organizacional

É de fundamental importância entender um pouco sobre a rotatividade organizacional, que cada vez mais faz com que as organizações não atinjam seus objetivos por não possuírem colaboradores comprometidos com sua razão de existir.

Chiavenato (2008, p. 89) define a rotatividade de pessoal como sendo “o fluxo de saída de funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Ainda segundo o autor, a rotatividade não é uma causa, mas um efeito de algumas variáveis externas e internas.

Dentre as variáveis externas consideram-se a oferta e procura por mercado de trabalho, a conjuntura econômica e as oportunidades de emprego. Dentre as variáveis internas, deve ser considerada a remuneração oferecida, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento, o

desenho dos cargos, as relações interpessoais, as condições físicas e psicológicas do trabalho, a estrutura e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2008).

A fim de obter informações a respeito dessas variáveis, os especialistas em Gestão de Pessoas (GP) realizam entrevistas com os colaboradores que se desligam da organização que, conforme Chiavenato (2008, p. 91), abrangem os seguintes aspectos:

1. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
2. Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
3. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
4. Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
5. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
6. Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Estes aspectos estão presentes em um formulário de entrevista de desligamento, para serem posteriormente tratados estatisticamente e analisadas as causas da rotatividade na empresa (CHIAVENATO, 2008).

A saída de um colaborador da empresa ocorre de dois modos: por iniciativa do empregador ou por iniciativa do colaborador. Por parte da organização, a decisão pode ser de desligamento do funcionário ou realocação do mesmo. Já por parte do colaborador, a decisão pode advir de diversos motivos, que podem ou não estar relacionados com a empresa, uma vez que a decisão envolve uma gama de aspectos subjetivos inerentes a vida pessoal do funcionário (CHIAVENATO, 2008).

O indivíduo pode perfeitamente solicitar a sua demissão por descontentamento com a empresa, porque não se sente motivado ou simplesmente porque quer um emprego melhor. Em contrapartida, a empresa também tem o direito de procurar profissionais mais capacitados para compor o seu quadro de funcionários. Além dos gastos com processos de admissão e demissão de funcionários, a rotatividade pode refletir negativamente na produção, uma vez que a empresa não conta com cem por cento da sua capacidade de mão de obra (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

Os profissionais mais valorizados pelas empresas e os que mais se destacam no mercado de trabalho são aqueles que conseguem se adaptar às exigências dos consumidores de forma criativa, desempenhando suas atividades de forma rápida e flexível, sempre atentos às mudanças tecnológicas e econômicas. Sendo assim, saber trabalhar em equipe mostra-se bastante eficaz nos dias de hoje, uma vez que com as exigências que o mercado de trabalho imprime sobre os colaboradores, em busca de profissionais inovadores e práticos, faz-se

necessário saber aliar competências, a fim de que a eficiência do grupo possa ser maximizada (BORGES; RAMOS, 2011).

A média mensal entre os anos de 2002 e 2011 da taxa de rotatividade no país apresentou um crescimento constante até o ano de 2008, no qual houve um pequeno decréscimo, todavia, no ano seguinte a taxa voltou a crescer e, desde então vem avançando, registrando seu maior valor em 2011, quando alcançou 4,2% de rotatividade, como pode ser observado na figura 1 seguir.

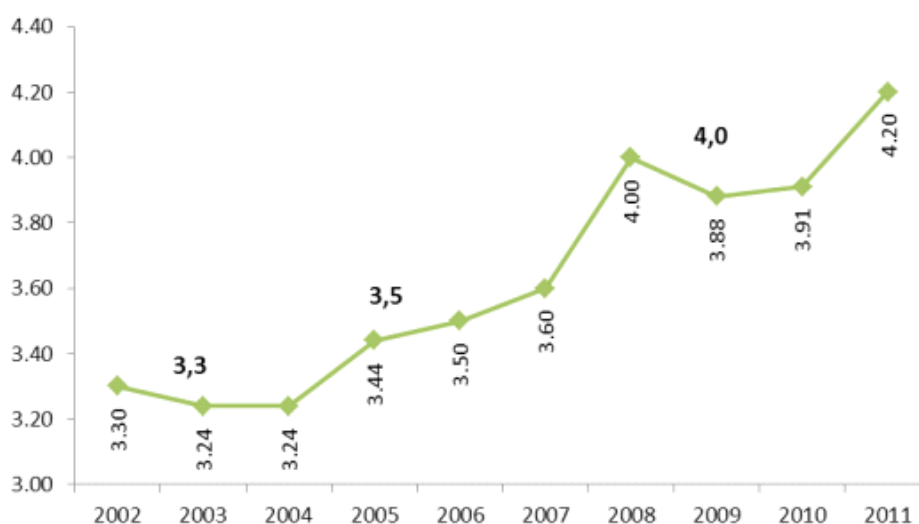


Figura 1: Evolução da Taxa de Rotatividade (Média Mensal). Brasil: 2002-2011 (%).
Fonte: Elaborado por Chahad e Pozzo (2013).

Os autores explicam que “uma das razões para esse contínuo aumento dos níveis de rotatividade na primeira década do século se refere ao próprio crescimento bastante desigual do emprego formal entre os grandes setores de atividade econômica” (CHAHAD; POZZO, 2013, p. 18).

Tem se constatado que o capital intelectual tornou-se a principal arma competitiva das empresas. Todavia, mantê-lo está cada vez mais complicado, tendo em vista o fato de que as pessoas não querem mais aquela antiga visão de estabilidade, na qual o indivíduo tinha um emprego com carteira assinada, trabalhava conforme as exigências e estava tudo bem. Hoje em dia, os trabalhadores não querem apenas ter experiência na carteira de trabalho, querem também ampliar a sua bagagem conceitual, de modo que a sua capacidade de gerar ideias inovadoras e transformá-las em sucesso organizacional seja um diferencial competitivo. Desse modo, os autores Borges e Ramos (2011, p. 3) explicam que “é preciso que as organizações

consigam manter os bons funcionários na empresa para compensar tudo que foi investido nesse colaborador”.

O tópico a seguir tratará das causas que originam a rotatividade e as consequências que o fenômeno traz para a empresa e seus colaboradores.

2.2.1 Causas e Consequências da Rotatividade de Pessoal

As causas da rotatividade de pessoal podem estar associadas tanto ao próprio indivíduo quanto a organização. No que se refere a indivíduo, existe uma gama de aspectos subjetivos que podem influenciar sua decisão de deixar a empresa. Em contrapartida, no que se refere à organização, esses aspectos podem ser tanto internos quanto externos. Na tabela a seguir, elaborada pelos autores Strapasson *et al* (2007, p. 4), elencam-se algumas das principais causas do fenômeno:

Causas da Rotatividade		
Causas organizacionais	Causas externas à organização	Causas individuais
<ul style="list-style-type: none"> • falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; • a política salarial e de benefícios da organização; • o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; • as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; • o tipo de relacionamento humano dentro da organização; • condições físicas e ambientais de trabalho da organização; • os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; • critérios de avaliação do desempenho; • o grau de flexibilidade das políticas da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • aquecimento da oferta de empregos; • a conjuntura econômica; • mudanças tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • inadequação dos trabalhadores; • mudança de município ou de estado; • busca de melhores salários, • insatisfação no trabalho; • razões ligadas à idade, saúde e família; • condições sócio-econômicas dos funcionários.

Figura 2: Causas da rotatividade.
Fonte: Strapasson *et al* (2007).

Complementando, é percebido que as causas da rotatividade podem ser várias, podendo partir de uma decisão do funcionário ou da organização. O indivíduo pode solicitar a sua demissão por “n” motivos, entre eles: simplesmente porque não está motivado, porque não está feliz na empresa, porque quer encontrar um emprego melhor, etc. De modo análogo, a empresa também pode decidir que não quer mais ter aquele indivíduo em seu quadro de funcionários, seja porque ele apresenta um baixo desempenho, porque deseja funcionários mais capacitados ou porque quer inovar seus sistemas, etc.

Portanto, entende-se que é de extrema importância que a organização, em especial seu setor de Gestão de Pessoas, desenvolva estratégias para se identificar quais as causas da rotatividade de pessoal no ambiente organizacional, bem como conhecer suas consequências, a fim de minimizarem seus índices de rotatividade e evitarem despesas desnecessárias e desgastes dos colaboradores (NASCIMENTO ET AL, 2012).

A alta taxa de rotatividade organizacional mostra, além de outros motivos, gargalos relacionados aos processos de gestão, oriundos da deficiência da própria organização em lidar com os seus colaboradores e suas necessidades e desejos, bem como a adequação dos colaboradores à organização. Dessa forma, torna-se essencial para o aperfeiçoamento e desenvolvimento organizacional, que a empresa busque observar e resolver todos os problemas que surgirem, visando diminuir os que são de sua competência e tentar lidar com os que não são. Uma organização que possui alto índice de rotatividade está lidando com sérios problemas que afetam, principalmente, o capital da empresa, tendo em vista os grandes custos (principalmente monetários) envolvidos com a existência de alta rotatividade de pessoal.

Conforme Chiavenato (2008, p. 90), a rotatividade custa caro às organizações e a razão disto é que a rotatividade envolve vários custos, como mostra o quadro a seguir:

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"> •Processamento da requisição do empregado •Propaganda •Visitas a escolas •Atendimento aos candidatos •Tempo dos recrutadores •Pesquisas de mercado •Formulários e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevistas de seleção •Aplicação e aferição das provas de conhecimento •Aplicação e aferição de testes •Tempo dos selecionadores •Checagem de referências •Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> •Programas de integração •Orientação •Custos diretos de treinamento •Tempo dos instrutores •Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> •Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.) •Pagamento de benefícios •Entrevista de desligamento •Custos do <i>outplacement</i> •Cargo vago até a substituição

Quadro 1: Os custos de reposição em função da rotatividade.

Fonte: Chiavenato (2008, p. 90)

Chiavenato (2004) propõe que os custos da rotatividade podem ser divididos em três grupos: primários, secundários e terciários.

Os custos primários envolvem as despesas relacionadas a todo o processo de desligamento de um funcionário e sua conseqüente substituição. Como exemplos têm-se: gastos com anúncios em jornais, despesas com exames, material de escritório, despesas com treinamento, tempo do supervisor que irá ambientar o novo funcionário à rotina do emprego, custos com entrevistas, tempo do entrevistador que irá selecionar um novo funcionário, férias, 13º proporcional, aviso prévio, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Os custos secundários afetam, principalmente, a produção. Todavia, envolvem uma gama de outros aspectos intangíveis. Vale salientar que estes custos são efeitos imediatos da rotatividade. Como exemplos têm-se: perda de produção, insegurança inicial do novo empregado que acaba por afetar o trabalho dos colegas, reflexo na atitude do pessoal, motivado pela imagem que o funcionário que está se desligando transmite aos demais, horas extras para cobrir a deficiência inicial do novo empregado, elevação do custo unitário de produção, custos com água, energia, etc., entre outros (CHIAVENATO, 2004).

E finalmente, os custos terciários referem-se aos efeitos negativos da rotatividade, que são sentidos no médio e longo prazo. Como exemplos têm-se: depreciação dos equipamentos, aumento nas taxas de seguros e perda nos negócios, motivada pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes (CHIAVENATO, 2004).

As entradas e saídas de funcionários da empresa também podem interferir na decisão de outros colaboradores em permanecerem ou saírem da organização, uma vez que com a ausência de parte dos funcionários, o trabalho que seria destinado a estes é repassado para os funcionários que ficam, sobrecarregando-os, de modo que estes se sentem fatigados e insatisfeitos com o trabalho ao ponto de se desligarem. E mesmo que a insatisfação não seja motivo suficiente para que eles saiam da empresa, seu desempenho será inferior devido à sobrecarga de atividades (BORGES; RAMOS, 2011).

Ainda segundo os autores, “a rotatividade de pessoal também tem conseqüências positivas como o afastamento de funcionários de desempenho baixo, inovação, flexibilidade, adaptabilidade e redução de conflitos” (BORGES; RAMOS, 2011, p. 7).

Corroborando Watson Wyatt (2005) *apud* Balestreri *et al* (2014), afirma que índices de rotatividade em torno de 15% ainda garantem sucesso financeiro para a empresa, e mesmo a empresa tendo que incorrer em altos custos com substituição de funcionários, a rotatividade pode ser considerada positiva à medida que se desligam da empresa funcionários de baixo desempenho por outros de maior desempenho, o que melhora a produtividade e,

consequentemente, a rentabilidade. Sendo assim, Balestreri *et al* (2014, p. 2), afirma que “apesar dos altos custos envolvidos neste processo, a rotatividade não é em todos os aspectos negativa”.

Percebe-se que o reflexo da existência da alta rotatividade não afeta somente o departamento de gestão de pessoas, mas também produz efeitos em toda a organização, representando, assim, um problema da empresa como um todo e não apenas de um setor. Cabe não somente ao Departamento de Gestão de Pessoas observarem os entraves existentes, mas também a Administração Estratégica da empresa, e a partir daí a Gestão de Pessoas colocará em prática as soluções propostas pela mesma com base no que foi observado.

No próximo tópico apresentam-se alguns cálculos que podem ser utilizados que permitem à empresa obter seu índice de rotatividade.

2.2.2 Índice de Rotatividade de Pessoal

O cálculo do índice de rotatividade existe para que seja possível acompanhar e controlar a rotatividade, bem como para que, a partir dos resultados obtidos, possam ser analisadas quais as principais causas que motivam tal situação.

O cálculo da rotatividade é feito em percentuais e relaciona o número de entradas e saídas de pessoal durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) com o número médio de funcionários existentes (BORGES; RAMOS, 2011).

Borges e Ramos (2011, p. 4) argumentam que “é natural a saudável que normalmente ocorra um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas na organização. Esse índice demonstra num valor percentual a quantidade de pessoal que circula na organização”.

Cálculo da rotatividade segundo Chiavenato (2002, p. 180):

A = admissões de pessoal dentro do período considerado

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado;

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma do efetivo existente no início e no final do período, dividida por dois.

Ainda conforme Borges e Ramos (2011, p.4), existem fórmulas específicas para se calcular as causas da alta rotatividade, sendo que estas não consideram o número de

admissões, só os desligamentos. Para realização destes cálculos usam-se as seguintes fórmulas:

Desligamentos voluntários:

$$TD = (D/N) \times 100$$

TD = Taxa de desligamentos voluntários.

D = Desligamentos.

N = Número médio de empregados constantes na folha de pagamento durante o período estudado.

Desligamento por justa causa:

$$TDJC = DE / N \times 100$$

TDJC = Taxa de desligamentos por justa causa.

DE = Número de demissões por justa causa.

N = Número médio de empregados constantes na folha de pagamento durante o período estudado.

Segundo Chiavenato (2004, p. 37) “[...] o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico”.

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal permite à empresa analisar o fluxo de entradas e saídas de funcionários em seu quadro de pessoal, possibilitando a tomada de ações corretivas. Apesar de existirem alguns autores que afirmam existir um índice de rotatividade ideal, que giraria em torno de 15%, não se pode inferir exatamente até que ponto o índice seria saudável para a empresa. Segundo Chiavenato (2004, p. 37) “[...] o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico”.

O tópico a seguir apresenta o setor de *call center* bem como algumas especificidades referentes ao mesmo.

2.3 O Setor de *Call Center*

O mundo está evoluindo cada vez mais depressa e as empresas estão se empenhando para acompanhar esta evolução. A indústria de *call center* representa uma tendência da sociedade moderna, uma vez que estamos na “era da agilidade” e as pessoas não querem

perder tempo. Fazer negócios por telefone de qualquer lugar e em qualquer horário tornou-se uma filosofia que tem dado muito certo em muitos países. No Brasil não é diferente, o setor tem evoluído vertiginosamente e o seu potencial, ainda pouco explorado, começa a se movimentar. O assunto é amplamente discutido em universidades, empresas e no próprio governo, no sentido de que o conhecimento acerca do setor possa ser ampliado, a fim de proporcionar um melhor entendimento acerca de variáveis como, por exemplo, qual o seu potencial de crescimento e produção e quais os entraves mais comuns apresentados pelo setor. Além do que a indústria do *call center* tem gerado milhares de empregos e mostrado números bastante expressivos de rendimentos, como mostra a figura 3:

Pos.	Empresa	Faturamento (A)	Observação
1a.	Contax	3.618,0	
2a.	Atento	2.860,0	
3a.	AeC	602,0	
4a.	Algar Tech	573,0	
5a.	Almaviva do Brasil	442,0	
6a.	BT Call Center	438,0	
7a.	Grupo Provider	257,0	
8a.	Paschoalotto	246,0	
9a.	Uranet	240,0	
10a.	Call Contact Center	230,0	

Figura 3: Quadro demonstrativo do ranking de faturamento das empresas de *call center* no Brasil em 2013 (em milhões R\$).

Fonte: Site [call center.inf.br](http://callcenter.inf.br)

Com a acirrada competição vivenciada pelo mercado nos últimos tempos, as empresas se veem obrigadas a satisfazer e fidelizar sua clientela. Para tanto, surgiram diversas estratégias, a principal delas seja, talvez, o CRM (*Customer Relationship Management*) ou Conceito de Marketing de Relacionamento, que surgiu com o objetivo de interagir “com o cliente de forma única e personalizada” (BORBA; PILLA, 2013, p. 4). Ainda conforme os autores, o fator competitividade é o que impulsiona as empresas a exercerem suas atividades de forma rápida e eficiente, como também exige que as mesmas não apenas resolvam suas queixas, mas antecipem-se a elas.

O Marketing de Relacionamento surgiu no início dos anos 80, motivado pela necessidade de se adaptar as atividades organizacionais, a fim de atender prontamente as constantes mudanças no desejo dos consumidores (BRAMBILLA ET AL, 2010).

Em meados da década de 90, com a publicação da criação do Código de Defesa do Consumidor, somado ao avanço tecnológico e a necessidade de adaptação aos desejos

constantemente mutáveis dos consumidores, as empresas brasileiras começaram a investir em telecomunicações e construir seu próprio setor de Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC). Corroborando, Silva (2006) informa que as primeiras centrais de atendimento começaram a surgir a partir de 1980 e posteriormente transformaram-se nos modernos Sistemas de Atendimento ao Consumidor (SAC's). No entanto, somente a partir dos anos 1990 foi que a indústria do *call center* se consolidou no mercado brasileiro.

Madruga (2006) conceitua o *call center* como sendo uma central de relacionamento, na qual duas partes, uma ativa e outra receptiva, interagem mutuamente com o objetivo de atender as demandas da sociedade, amparados por um conjunto de recursos tecnológicos e operacionais.

Abreu *et al* (2006, p. 2) definem o *call center* como sendo “um recurso competitivo que o mundo consagrou, trata-se de um sistema que estabelece um diálogo entre as empresas e a sociedade”. Pode-se dizer que o ambiente do *call center* envolve, basicamente, tecnologia, banco de dados, recursos humanos e o cliente, sendo o objetivo principal dessa alocação de recursos permitir que seus clientes disponham de um centro de atendimento rápido, eficiente e completo (ABREU ET AL, 2006).

Oriundo da necessidade iminente das empresas de manter um relacionamento mais próximo com seus clientes, o tele atendimento, nome pelo qual se chama o serviço prestado pelo tele operador de *call center*, qualifica-se como um ofício que visa, primordialmente, satisfazer os clientes, mas não só isso, o tele atendimento busca também reter estes clientes e alcançar novos, como é o caso das empresas que vendem seus produtos através do telefone. Desse modo, Mocelin e Silva (2006, p. 10), classificam o tele atendimento como sendo “a atividade praticada pelos trabalhadores dos *call centers*”.

Silva (2006) enfatiza que o *call center* tornou-se uma ferramenta competitiva para as empresas, uma vez que possibilita uma redução nos custos operacionais.

Conforme Mocelin e Silva (2006), existem dois tipos de operadores no *call center*: o receptivo e o ativo.

O operador receptivo realiza seu trabalho no computador, atendendo chamadas de voz e as resolvendo conforme *scripts* a serem seguidos. O conteúdo dessas chamadas, geralmente, incluem reclamações, trocas de endereço, pedidos de informações, entre outros. Esses operadores não trabalham com metas qualitativas, mas precisam manter certos índices de conformidade com o trabalho como, por exemplo, atender as chamadas em um tempo médio de 200 segundos e, ainda assim, manter a qualidade do serviço. Existem dois tipos de produtos que o operador receptivo atende, a saber: o produto massificado e o produto

customizado. No produto massificado, o operador precisa alcançar metas quantitativas e para tanto fornece respostas curtas e diretas. Já no produto customizado, o atendimento do operador é mais demorado, tendo em vista o fato de que este deve resolver por completo o problema do cliente, esse tipo de atendimento é mais voltado para o setor de suporte ao cliente (MOCELIN; SILVA, 2006).

O operador ativo realiza seu trabalho pelo telefone, contatando possíveis clientes. O trabalho do operador ativo é estritamente qualitativo, uma vez que o mesmo precisa vender o produto da empresa e fidelizar novos clientes. Assim como para o operador receptivo, o operador ativo atende o produto massificado e o customizado. O fundamento é o mesmo, todavia o produto não. No produto massificado, o operador trabalha com a televenda e possui autonomia para vender o produto. Nesta atividade o tempo é mediano. Já no produto customizado, o operador trabalha com metas e, portanto, precisa negociar com o cliente pelo tempo que for necessário, a fim de concretizar a venda (MOCELIN; SILVA, 2006).

Segundo os autores Mocelin e Silva (2006), há a possibilidade de ascensão profissional no *call center*, na qual o funcionário pode galgar entre os cargos de operador, supervisor, coordenador e gerente, ficando a organização do trabalho a cargo da empresa. Os clientes do *call center* apenas contratam o serviço de tele atendimento, deixando toda a responsabilidade nas mãos da empresa.

Jovens, entre os 18 e os 25 anos, são os que mais procuram por esse tipo de emprego, uma vez que não necessita de formação superior, não exige experiência na carteira de trabalho e possui um sistema de recrutamento e seleção, pode se dizer, mais brando. Em conformidade com esta afirmação Vasconcellos *et al* (2011) *apud* Paiva *et al* (2013, p.5) explicitam que “quanto à carreira, o trabalho em um *call center* pode ser identificado como um emprego “trampolim” ou “degrau”, já que se caracteriza como oportunidade de inserção no mercado de trabalho e aquisição de experiência e maturidade”.

Abreu *et al* (2006, p. 2) falam a respeito dos objetivos de uma empresa de *call center* bem como a faixa etária predominante neste tipo de organização:

Como organização de serviços, o *call center* terceirizado tem o objetivo voltado para o atendimento de excelência, busca fornecer serviços de maior valor agregado, por meio do melhor entendimento das necessidades do consumidor final. É um desafio que requer da empresa muito investimento no capital humano. De acordo com os dados da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), 45% dos funcionários que trabalham em *call center* são pessoas entre 18 e 25 anos e têm, pela primeira vez, uma ocupação com carteira assinada, ou seja, são jovens em seu primeiro emprego.

A função de tele operador é a campeã na quantidade de cargos ofertados por uma empresa de *call center*, na qual o trabalho destes é realizado com o auxílio de um computador conectado ao sistema telefônico, e a posição que ocupam na empresa é chamada de posição de atendimento (PA) (SILVA, 2006).

Uma pesquisa publicada pela Revista Pense Empregos, realizada com a empresa de *call center* Contax, informa alguns dados referentes ao cargo de atendente no *call center*:

A carga horária diária de um atendente de *call center* é de 6:20h, com dois intervalos de dez minutos e pausa para lanche de 20 minutos. A faixa salarial média de um operador no primeiro nível, na Contax, é de um salário mínimo com possibilidade de ganho em remuneração variável, que gira em torno de 30% do salário fixo, podendo chegar ao dobro do valor.

Com base nesta pesquisa, pode-se afirmar que os salários ofertados pelas empresas de *call center* não são muito atrativos, e parece ser uma boa ideia fazer uso de incentivos financeiros como um fator motivacional, porém, por tratar-se de um tema bastante subjetivo é de se supor que nem todos precisem apenas de dinheiro para que se sintam satisfeitos, existem pessoas que preferem um elogio ou um ato simbólico, como uma foto de “funcionário do mês” no mural da empresa, há aqueles que preferem desafios, aqueles que preferem reconhecimento ou aqueles que preferem promoções, estas são apenas algumas alternativas.

Mesmo apresentando um constante crescimento e gerando milhares de empregos, a indústria de *call center* vem enfrentando um sério problema no que diz respeito à manutenção do seu quadro de pessoal, ou seja, o setor é um dos que mais sofrem com altos níveis de rotatividade, que fazem com que o mesmo incorra em altos custos de demissão e recrutamento de novos funcionários, entre outros. A seguir relata-se sobre a rotatividade no setor de *call center*.

2.3.1 A Rotatividade no Call Center

Conforme uma pesquisa realizada por Madruga (2006) com um expressivo grupo de atendentes, cuja finalidade era descobrir qual a razão de rejeitarem a empresa e procurarem por outras, constatou-se que o motivo mais citado foi a falta de expectativa no ramo, em seguida vem a falta de autonomia para resolver situações com clientes, baixo investimento em treinamento, falta de estratégias de retenção e incentivo para os talentos, pouco envolvimento da alta gestão, supervisores despreparados, salários e benefícios incompatíveis, monitoração

de resultados injusta, escala pouco flexível e, por fim, melhores oportunidades de emprego em outros lugares.

Entretanto, existem muitos outros motivos para que o funcionário abandone o cargo na central de tele atendimento como, por exemplo, um cliente muito nervoso e que, por ventura, ofenda o tele operador e ele seja sensível, a rotina cansativa, o confinamento diário ou a pressão para cumprir metas podem servir de motivos para desligamentos voluntários.

O maior prejuízo enfrentado pela organização com o desligamento de muitos funcionários em um curto período de tempo está ligado ao processo de contratação de novos, pois a empresa além de perder tempo com a seleção e o recrutamento destes, perde tempo com a sua adaptação também, uma vez que eles precisam de um tempo para acostumar-se a rotina e poderem resolver os problemas dos clientes sem recorrerem aos supervisores. E isso leva tempo e, como diz o velho ditado popular, “tempo é dinheiro”. Complementado, Madruga (2006, p. 73) ressalta que “a questão da menor produtividade do novo profissional ocorre porque o antigo já conhecia as regras, o produto, o serviço e o mercado. Demora semanas até que o novo colaborador contribua para o resultado da empresa”.

Segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), o setor de *call center* foi um dos que mais empregou nos últimos anos no país, alcançando um crescimento de 235%.

Esse expressivo crescimento tem chamado a atenção de muitos pesquisadores acadêmicos, interessados em descobrir de onde advém o sucesso desse setor e quais as causas que motivam a rotatividade no mesmo, a fim de promover um conhecimento cada vez mais aprimorado e sistematizado do problema, que possa auxiliar tanto gestores quanto estudantes a compreenderem a temática.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Descrevem-se, nesta seção, os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa e os principais aspectos de sua operacionalização. Inicialmente têm-se o delineamento da pesquisa, seguindo-se o *locus* da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados bem como a aplicação dos mesmos e, por fim, os procedimentos de análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A abordagem da pesquisa classifica-se como quanti – qualitativa. No que se refere à pesquisa quantitativa, o pesquisador tem por objetivo testar uma teoria por meio de hipóteses específicas e a coleta dos dados serve para afirmar ou negar estas hipóteses. Possui natureza experimental e os dados são coletados por meio de um instrumento que permita quantificá-los, sendo as informações analisadas por meio de procedimentos estatísticos e da testagem de hipóteses. Já na pesquisa qualitativa, o pesquisador procura explicar o fenômeno segundo a opinião dos participantes, com o objetivo de desenvolver descrições e temas que comuniquem perspectivas múltiplas dos mesmos, de modo que forneçam descrições detalhadas, a fim de proporcionar uma melhor compreensão do contexto do problema (CRESWELL, 2010). A pesquisa quanti-qualitativa compreende um novo paradigma metodológico, que vem sendo bastante empregado tanto em pesquisas das ciências naturais quanto em pesquisas das ciências exatas. Corroborando com isto, Moresi (2003, p. 72-73) explica que:

As Pesquisas Quantitativas e Qualitativas oferecem perspectivas diferentes, mas não necessariamente polos opostos. De fato, elementos de ambas as abordagens podem ser usados conjuntamente em estudos mistos, para fornecer mais informações do que poderia se obter utilizando um dos métodos isoladamente.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Para Gil (2002) a pesquisa é um estudo de caso quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

A grande vantagem em se utilizar o método do estudo de caso centra-se na possibilidade de fornecer ao investigador uma visão ampla e profunda acerca dos processos, enfatizando as dimensões do problema de pesquisa, sem prejuízo da sua dinamicidade natural. Todavia, vale salientar que isto depende do trabalho do pesquisador (DEUS ET AL, 2010).

Complementando, o estudo de caso é um método simples de se aplicar e estimula novas descobertas, uma vez que o seu planejamento é flexível (VENTURA, 2007).

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como exploratório-descritiva. Conforme Gil (2007, p. 44), seu caráter exploratório se deve ao fato de ter como objetivo “levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”, a fim de proporcionar mais familiaridade com o problema. Sua natureza é de sondagem, uma vez que é realizada em área na qual há pouco conhecimento. Seu caráter descritivo, por sua vez, de acordo com Gil (2008), decorre do fato de permitir a descrição das características de determinada população ou fenômeno, fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como, por exemplo, o questionário. Seu objetivo principal é apenas descrever o fenômeno estudado e não explicá-lo, embora sua descrição sirva para isso.

O setor de *call center* foi escolhido para compor o ambiente em que se situa a pesquisa por se tratar de um setor que tem evoluído vertiginosamente no país, em especial na região Nordeste. O setor movimentava bilhões de reais por ano, emprega milhares de funcionários e tem um dos maiores gastos do mercado com seleção e recrutamento, treinamento de mão-de-obra e investimentos em tecnologia. Desse modo, tanto as empresas quanto pesquisadores da área de Administração têm buscado estudar a fundo o setor, a fim de entender as questões que envolvem os problemas diários enfrentados pelo mesmo e formular estratégias que permitam o seu bom funcionamento.

3.2 Locus da Pesquisa

A pesquisa em questão foi realizada em uma empresa de *Call Center* localizada na cidade de Campina Grande – PB. A fim de preservar sua imagem, optou-se por adotar um nome fictício para a mesma, sendo assim, a empresa será tratada pelo nome de Delta. Vale salientar que nenhum dos participantes da pesquisa serão identificados neste estudo.

Trata-se de uma empresa de capital nacional que atua no mercado há vinte anos, e desponta entre as maiores e mais respeitadas empresas do Brasil. Com mais de vinte e dois mil colaboradores distribuídos por vários estados brasileiros, gera milhares de empregos no país e é a porta de entrada para muitas pessoas no mercado de trabalho. No mercado local, a empresa atende dois importantes clientes, líderes de mercado em telefonia, internet e tvê por assinatura.

3.3 Coleta de Dados

Os participantes da pesquisa estão divididos em quatro grupos, de acordo as funções que ocupam/ocupavam na hierarquia da empresa, como pode ser observado na tabela 1, a seguir:

PARTICIPANTES DO ESTUDO	
Gerente	1
Supervisor	1
Atuais atendentes	66
Ex-atendentes	68
Total de participantes	136

**Tabela 1: Participantes do estudo.
Fonte: Dados primários (2015).**

Para o alcance do objetivo geral desta pesquisa foram elencados três objetivos específicos, cada qual correspondendo a um conjunto específico de variáveis a ser analisada, cada qual coletada por um meio de uma determinada técnica, como pode ser observado na tabela 2, abaixo:

RELAÇÃO DOS OBJETIVOS COM AS VARIÁVEIS ANALISADAS E AS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS ANALISADAS	TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS
1. Caracterizar o perfil dos sujeitos da pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil dos gestores da empresa; • Perfil dos atendentes • Perfil dos ex-atendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas e questionários aplicados com os gestores, atendentes e ex-atendentes.
2. Identificar quais as práticas de Gestão de Pessoas existentes no <i>call center</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil desejado de um tele operador; • Recrutamento e seleção; • Remuneração e incentivos; • Benefícios; • Promoção de cargos; • Reconhecimento; • Relacionamentos e nível de integração; • Desenvolvimento de competências e estímulo à aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com os gestores.
3. Identificar o que influencia a decisão de deixar a empresa na percepção dos sujeitos.	<p>GESTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da rotatividade; • Principais causas da rotatividade; • Consequências da rotatividade; • Medidas para diminuir a rotatividade; • Instrumento para medir a rotatividade; • Períodos em que a rotatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas e questionários aplicados com os gestores, atendentes e ex-atendentes.

-
- aumenta;
- Elementos motivadores e desmotivadores na rotina da empresa;
 - Motivos para demissão com justa causa;
 - Motivos para demissão voluntária.
- ATENDENTES E EX-ATENDENTES:
- Motivos que o levaram a ingressar na empresa;
 - O que tem/tinha de melhor em trabalhar na empresa;
 - O que tem/tinha de pior em trabalhar na empresa;
 - Local/ambiente de trabalho;
 - Relacionamento com os colegas e o superior;
 - Conflitos;
 - Oportunidades de crescimento
 - Remuneração;
 - Conjunto de benefícios;
 - Perfil essencial de gestor de *call center*;
 - Rotatividade no *call center*;
 - Causas da rotatividade;
 - Consequências da rotatividade;
 - Motivos para sair da empresa.
-

**Tabela 2: Relação dos objetivos com as variáveis e as técnicas de coleta de dados.
Fonte: Dados primários (2015).**

A seguir delineiam-se os instrumentos utilizados para a coleta de dados, bem como suas definições, métodos de aplicação e objetivos, além da amostra e como se deu o levantamento de informações.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados na pesquisa de campo foram: entrevista e questionário padronizado.

Marconi e Lakatos (2003, p. 195) definem a entrevista como sendo:

Um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Já o questionário corresponde a um instrumento de coleta de dados elaborado pelo pesquisador e preenchido por um informante. Vale salientar que a linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta para que as perguntas sejam compreendidas com clareza, uma vez que o mesmo é respondido sem a presença do pesquisador (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados neste estudo foram adaptados dos instrumentos propostos por Souza (2010) em seu trabalho, cujo tema é semelhante ao abordado nesta pesquisa. O trabalho de Souza (2010) consistiu em uma pesquisa no *call center* ATENDEBEM, com o objetivo de descobrir quais os fatores que geram a rotatividade na empresa, de acordo com os gestores e funcionários da mesma. Sendo assim, os modelos de questionários e roteiros de entrevista utilizados pela autora serviram de base para a construção dos instrumentos de coleta de dados a serem aplicados neste trabalho.

Os questionários foram transformados de roteiros de entrevista semiestruturados para questionários, contendo questões abertas e fechadas, pois isto proporciona maior flexibilidade e facilidade em sua aplicação, além da exclusão de algumas perguntas e a inclusão de outras, visto que se ajustavam melhor à realidade da empresa em estudo. Quanto aos roteiros de entrevistas a serem aplicados com os gestores, foram inseridos mais dois blocos, denominados “Políticas de Gestão de Pessoas” e “Dados gerais da empresa”, o primeiro com o intuito de responder ao objetivo específico de identificar quais as práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pelo *call center*, e o segundo com a intenção de ajudar a caracterizar o perfil dos gestores entrevistados.

A realização das entrevistas ocorreu de dois modos: pessoalmente e via *e-mail*. Utilizou-se o sistema de correio eletrônico, popularmente chamado de *e-mail*, na qual foi enviado para o supervisor um *e-mail* contendo um arquivo com as perguntas da entrevista no formato de documento do *Microsoft Word*. O mesmo deveria responder a pesquisa na mesma folha de perguntas e enviar de volta para o entrevistador. Flick (2009) salienta que embora, na pesquisa qualitativa, os computadores sejam frequentemente utilizados para se analisar de dados, existem outras etapas do processo de pesquisa para as quais os computadores podem ser empregados. E uma delas pode ser a entrevista.

O autor afirma, ainda, que o uso da tecnologia na pesquisa qualitativa permite ao pesquisador obter mais velocidade para buscar, controlar e manusear os dados, assim como há uma maior expectativa de que o gerenciamento desses dados se torne mais fácil com o uso de computadores (FLICK, 2009). Com a realização da entrevista por *e-mail*, o pesquisador não precisa se preocupar com a transcrição dos dados, como aconteceria em uma entrevista presencial, o que constitui uma vantagem. Para a realização de entrevista com o gerente, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado.

O objetivo das entrevistas foi extrair, a partir da percepção do gerente e do supervisor, informações inerentes ao processo de rotatividade de pessoal na empresa, bem como captar a complexidade geral das práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pelo *Call Center*. A

estrutura da entrevista é composta por quatro blocos: o primeiro bloco visa identificar dados gerais sobre a empresa pesquisada, o segundo bloco tem por objetivo identificar o perfil do entrevistado; o terceiro bloco é composto por questões que abordam quais as políticas de Gestão de Pessoas utilizadas na empresa e o quarto bloco contém questões que visam identificar quais as possíveis causas da rotatividade no *Call Center* na percepção dos gestores.

Os questionários possuem questões padronizadas de acordo com o perfil do entrevistado, ou seja, se ele é um atual funcionário (APÊNDICE B) ou um ex-funcionário (APÊNDICE C) do *Call Center*. Os mesmos visam extrair, a partir da percepção destes, aspectos gerais sobre o cargo que ocupam e os possíveis motivos que podem influenciar a rotatividade de pessoal na empresa. A estrutura dos questionários é composta por dois blocos: o primeiro, assim como o do gerente/supervisores, visa identificar o perfil do entrevistado e o segundo objetiva captar quais as possíveis causas da rotatividade no *Call Center* de acordo com seus funcionários.

A amostra utilizada é do tipo intencional e não probabilística. Os participantes foram selecionados a partir do método bola de neve (*snowball*), sendo que a primeira indicação ocorreu a partir da rede de relacionamentos da pesquisadora. Segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 50), “essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto”.

A coleta de dados com o supervisor e o gerente se deu, conforme mencionado anteriormente, através de *e-mails* e pessoalmente, respectivamente. As respostas do supervisor foram obtidas conforme sua disponibilidade em responder a entrevista e as do gerente foram obtidas conforme um encontro previamente agendado e de acordo com a disponibilidade do mesmo. No caso dos atendentes e ex-atendentes do *call center*, a coleta de dados foi obtida por meio de divulgação pessoal e na internet. A divulgação pessoal se deu por meio da rede de relacionamentos da pesquisadora. Já a divulgação na internet, ocorreu através de grupos de trabalho da empresa no Facebook.

Os questionários foram desenvolvidos no programa *Google Docs*, aplicativo que permite ao usuário construir documentos em uma plataforma online, editá-los sempre que quiser e compartilhá-los nas redes sociais. No caso desta pesquisa, o documento criado foi um questionário online, que depois de respondido envia automaticamente as respostas para o banco de dados do usuário (pesquisador). A aplicação dos questionários começou na última

semana de fevereiro e se estendeu até o início do mês de março. Já as entrevistas com os gestores da empresa ocorreram na primeira semana do mês de março.

3.4 Análise dos Dados

Os dados obtidos por meio das entrevistas objetivaram trazer à tona opiniões, reflexões, argumentações e interpretações acerca do problema, segundo os entrevistados envolvidos. A interpretação dos dados dessas entrevistas ocorreu de forma qualitativa, por meio de uma análise descritiva destas. Por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das respostas dos entrevistados, foi possível inferir conhecimentos relativos à percepção dos mesmos sobre o objeto investigado.

No caso dos questionários, o tratamento dos dados foi feito de forma quantitativa, através do método da distribuição de frequências. Segundo Pontes (1998, p.98), a distribuição de frequências é utilizada “quando existem grandes massas de dados brutos, esses são distribuídos em classes e determinadas as quantidades de dados pertencentes a cada classe”.

Contudo, apesar das limitações, procurou-se utilizar os métodos mais adequados, a fim de se fazer uma pesquisa eficiente que conseguisse um levantamento apropriado de dados, resultando em um estudo relevante e verdadeiro.

Apresentados os procedimentos metodológicos, a etapa seguinte consiste em descrever os resultados da pesquisa relativa ao *Call Center* Delta.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão será abordada a apresentação e discussão dos resultados obtidos com a realização da pesquisa, a qual consiste, inicialmente, na caracterização dos sujeitos da pesquisa, em seguida serão apresentadas as práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas no *call center* segundo as entrevistas realizadas com o gerente e o supervisor e, finalmente, serão apresentadas quais as principais causas conforme os dados levantados com a realização das entrevistas e a aplicação dos questionários com os atuais e ex-funcionários do *call center* que contribuem para a rotatividade na empresa.

4.1 Caracterizações dos Sujeitos da Pesquisa

Os cargos de gerente e supervisor foram escolhidos para compor a amostra devido ao grau de autoridade que possuem e pelo intenso contato com os colaboradores no ambiente de trabalho. Portanto, poderiam transmitir qual o posicionamento da empresa em relação à rotatividade, bem como as práticas de gestão que a mesma desenvolve. Já os cargos de atendentes e ex-atendentes foram escolhidos por constituírem o foco principal da rotatividade na organização, justamente por ser o tipo de atividade com maior número de funcionários.

Quanto ao **perfil demográfico dos gestores da empresa**, verificou-se que os dois trabalham no setor de operações e estão na empresa desde a sua chegada à Campina Grande, sendo que no caso do gerente ele foi transferido da filial de Belo Horizonte para a daqui. O gerente entrevistado possui curso superior completo, visto que esta é uma das exigências do cargo, já o supervisor não, ainda está na graduação, todavia este é o cargo mais alto que alguém sem ensino superior completo pode alcançar na organização.

DADOS	SUPERVISOR	GERENTE
Sexo	Masculino	Masculino
Cargo ocupado	Supervisor de Operações	Gerente de Operações
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo
Tempo na empresa	Dois anos e onze meses	Cinco anos
Tempo no cargo	Um ano e cinco meses	Nove meses
Tempo no ramo	Dois anos e onze meses	Quinze anos

**Tabela 3: Perfil demográfico dos gestores.
Fonte: Dados primários (2015).**

No que se refere ao **perfil demográfico dos atendentes da empresa**, verificou-se que dentre os 66 (sessenta e seis) colaboradores que contribuíram com o estudo, 46,97% são do sexo feminino e 53,03% são do sexo masculino, e mais da metade (56,06%) possuem idade entre 18 e 23 anos, sendo que pode-se inferir que da totalidade de respondentes, aproximadamente, 90% não possui mais que 29 anos. Mais de 70% dos respondentes alegaram serem solteiros e não terem filhos. Em relação ao quesito grau de escolaridade, a empresa não contrata funcionários com menos que o ensino médio completo, dentre os quais 54,55% disseram estar fazendo um curso superior, 39,39% terminaram o ensino médio, 4,55% já terminaram algum curso superior e apenas 1 (um) alegou ter feito pós-graduação. A maioria está na empresa há menos de 6 (seis) meses (33,33%) e pouco mais de 10% trabalha há cerca de 3 (três) anos lá. Quando indagados se este é o seu primeiro emprego, 56,06% responderam que não e 43,94% que sim.

PERFIL DEMOGRÁFICO DOS ATUAIS ATENDENTES			
Total de respondentes			66
		Frequência	Porcentagem (%)
SEXO	Feminino	31	46,97
	Masculino	35	53,03
IDADE	18-23 anos	37	56,06
	24-29 anos	21	31,82
	30-35 anos	6	9,09
	36-40 anos	1	1,52
	Acima de 40 anos	1	1,52
ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	48	72,73
	Casado (a)	12	18,18
	Companheiro (a)	5	7,58
	Divorciado (a)	1	1,52
	Viúvo (a)	0	0
FILHOS	Sim	14	21,21
	Não	52	78,79
ESCOLARIDADE	Fund. Incomp.	0	0
	Fund. Comp.	0	0
	Méd. Incomp.	0	0
	Méd. Comp.	26	39,39
	Sup. Incomp.	36	54,55
	Sup. Comp.	3	4,55
	Pós Incomp.	1	1,52
	Pós Comp.	0	0
TEMPO NA EMPRESA	Até 6 meses	22	33,33
	7 - 12 meses	12	18,18
	13 - 18 meses	10	15,15
	19 - 24 meses	9	13,64
	25 - 30 meses	5	7,58
	31 - 36 meses	8	12,12
PRIMEIRO EMPREGO	Sim	29	43,94
	Não	37	56,06

Quadro 2: Perfil demográfico dos atuais atendentes.
Fonte: Dados primários (2015).

Em resumo, os dados apresentados refletem que o trabalho no *call center* é composto, em sua maioria, por jovens, solteiros, sem filhos, ainda na universidade ou faculdade e que anseiam por uma oportunidade de emprego melhor ou, ainda, colocar uma primeira experiência na carteira de trabalho, uma vez que o trabalho de atendente no *call center* não exige um grau avançado de escolaridade, nem experiência na carteira.

Em relação ao **perfil demográfico dos ex-atendentes da empresa**, verificou-se que dentre os 68 (sessenta e oito) colaboradores que contribuíram com o estudo, 36,76% são do sexo feminino e 63,24% são do sexo masculino, e mais de 60% possuem idade entre 18 e 23 anos, sendo que do total de respondentes, assim como os atuais funcionários, mais de 90% não tem mais que 29 anos. Em relação ao quesito estado civil e se possuem filhos, 63,24% afirmaram serem solteiros e 66,18% alegaram não terem filhos.

Em relação ao grau de escolaridade dos respondentes, aproximadamente, 52% está fazendo algum curso superior, 32,35% concluiu o ensino médio, 11,76% terminaram algum curso superior, 2,94% estão fazendo pós-graduação e apenas um concluiu uma pós-graduação. Quando indagados se estão trabalhando, 69,12% responderam que não e 30,88% que sim. A maioria dos respondentes (20,59%) permaneceram na empresa por um período de não mais que 6 (seis) meses, todavia, há um número bem aproximado de colaboradores que permaneceram por até 12 meses (19,12%). Dentre estes, 82,35% saíram da empresa há menos de 1 (um) ano, sendo que 58,82% saíram há menos de 6 (seis) meses.

PERFIL DEMOGRÁFICO DOS EX-ATENDENTES			
Total de respondentes			68
		Frequência	Porcentagem (%)
SEXO	Feminino	25	36,76
	Masculino	43	63,24
IDADE	18-23 anos	42	61,76
	24-29 anos	19	27,94
	30-35 anos	4	5,88
	36-40 anos	1	1,47
	Acima de 40 anos	2	2,94
ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	43	63,24
	Casado (a)	15	22,06
	Companheiro (a)	4	5,88
	Divorciado (a)	5	7,35
	Viúvo (a)	1	1,47
FILHOS	Sim	23	33,82
	Não	45	66,18
ESCOLARIDADE	Fund. Incomp.	0	0
	Fund. Comp.	0	0
	Méd. Incomp.	0	0
	Méd. Comp.	22	32,35

	Sup. Incomp.	35	51,47
	Sup. Comp.	8	11,76
	Pós Incomp.	2	2,94
	Pós Comp.	1	1,47
ESTÁ TRABALHANDO?	Sim	21	30,88
	Não	47	69,12
TEMPO NA EMPRESA	Até 6 meses	14	20,59
	7 - 12 meses	13	19,12
	13 - 18 meses	1	1,47
	19 - 24 meses	1	1,47
	25 - 30 meses	0	0
	31 - 36 meses	0	0
	Mais de 36 meses	3	4,41
TEMPO FORA DA EMPRESA	Até 6 meses	40	58,82
	7 - 12 meses	16	23,53
	13 - 18 meses	5	7,35
	19 - 24 meses	7	10,29
	25 - 30 meses	0	0
	31 - 36 meses	0	0
	Mais de 36 meses	0	0

Quadro 3: Perfil demográfico dos ex-atendentes.

Fonte: Dados primários (2015).

Em resumo, de acordo com os dados obtidos, pode-se inferir que há muitas similaridades entre o perfil dos atuais e ex-atendentes do *call center*, a saber: idade, estado civil, escolaridade, etc. O fato de que quase 70% dos funcionários que saíram da empresa ainda não retornaram ao mercado de trabalho pode ser explicado porque a quase totalidade destes se desligaram da referida empresa há menos de 6 (seis) meses.

4.2 Práticas de Gestão de Pessoas na Empresa Delta

No que concerne às práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pelo *call center*, através de uma entrevista realizada por e-mail com o supervisor de operações, aqui denominado apenas como supervisor, obtiveram-se as seguintes informações, apresentadas na tabela, abaixo:

PERGUNTAS	RESPOSTAS MAIS REPRESENTATIVAS
1. Qual perfil/característica que a empresa deseja ao contratar um funcionário tele operador?	“Boa comunicação e facilidade para solucionar problemas”
2. Qual método a empresa utiliza para recrutar e selecionar funcionários (anúncio, empresas especializadas, busca independente)? Como funciona e quanto tempo dura o processo de recrutamento e seleção de novos funcionários? Ele acontece sempre ou é sazonal?	“Busca independente através de entrevistas. O processo de seleção e recrutamento acontece sempre”.
3. Quais as práticas de remuneração e incentivos desenvolvidas pela empresa para recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização?	“Comissões por metas atingidas”.
4. Quais as práticas desenvolvidas pela empresa para prover aos funcionários boas condições de trabalho (benefícios, saúde, segurança e tecnologia)?	“Vale transporte, Plano de Saúde, Auxílio creche, Salário família e Vale refeição (para cargos acima de 8hrs diária)”.
5. Existe alguma política de promoção de cargos na empresa?	“Processos seletivos internos para todas as funções”.
6. A empresa reconhece os funcionários que mais se destacam? Se sim, como?	“Sim, com reconhecimento brindes e gratificações”.
7. Existe alguma política de Gestão de Pessoas que vise melhorar a qualidade dos relacionamentos e o nível de integração na organização? Se sim, qual?	“Sim, todos os gestores passam por treinamentos de liderança”.
8. A empresa utiliza alguma prática que vise prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções?	“Sim, sempre há treinamentos internos”.

**Tabela 4: Práticas de Gestão de Pessoas na empresa Delta na visão do supervisor.
Fonte: Dados primários (2015).**

Em relação ao quesito 1 (um), o supervisor afirmou que para se trabalhar no *call center* é essencial que o indivíduo possua uma boa habilidade de comunicação e tenha facilidade para solucionar problemas, visto que no dia-a-dia da empresa ele precisará lidar com os clientes diretamente pelo telefone, o qual será um porta-voz da empresa, devendo além de possuir o discernimento necessário para compreender o que o cliente deseja, saber negociar com o mesmo, quando necessário, no intuito de solucionar seu problema e conquistá-lo com um bom atendimento.

Quanto ao processo de seleção e recrutamento, a empresa utiliza apenas uma técnica - busca independente através de entrevistas – o que torna o método menos eficiente e dificulta o objetivo de encontrar os candidatos certos que, segundo o entrevistado, seriam aqueles com “boa comunicação e capacidade para resolver problemas”, todavia, a entrevista é uma importante ferramenta de seleção, pois o primeiro contato com o candidato é essencial antes do início do trabalho. Vale salientar que, por se tratar uma empresa grande e que aporta milhares de funcionários, o ideal seria que esta possuísse um banco de dados com os

currículos de todos aqueles que mostrarem interesse em trabalhar na empresa, mesmo que não sejam selecionados no momento.

A fim de recompensar o trabalho dos colaboradores, a empresa utiliza o sistema de comissões por metas atingidas, na qual se o funcionário alcançar uma meta estabelecida, paga-se ao mesmo o salário fixo da categoria acrescido da porcentagem de comissão obtida com o serviço prestado, que pode ser número de atendimentos realizados ou vendas concretizadas. Caso contrário, paga-se somente o piso da categoria.

As práticas desenvolvidas pela empresa para prover aos funcionários boas condições de trabalho mostraram-se variadas e satisfatórias, a saber: vale transporte, plano de saúde, auxílio creche, salário família e vale refeição (para cargos acima de 8hrs diárias). As mais desconhecidas delas são o salário-família e o auxílio creche, a fim de esclarecer o que significa cada benefício, tem-se a seguir suas definições.

Segundo o portal da Previdência Social, o salário-família:

Corresponde a um benefício pago na proporção do respectivo número de filhos ou equiparados de qualquer condição até a idade de catorze anos ou inválido de qualquer idade, independente de carência e desde que o salário-de-contribuição seja inferior ou igual ao limite máximo permitido. De acordo com a **Portaria Interministerial MPS/MF nº 13**, de 9 janeiro de 2015, valor do salário-família será de R\$ 37,18, por filho de até 14 anos incompletos ou inválido, para quem ganhar até R\$ 725,02. Já para o trabalhador que receber de R\$ 725,02 até R\$1.089,72, o valor do salário-família por filho de até 14 anos de idade ou inválido de qualquer idade será de R\$ 26,20.

Segundo o Portal do Ministério do Trabalho e Emprego, o auxílio-creche é um valor que a empresa repassa as empregadas que forem mães, para que a mesma não precise manter uma creche no local. Este é um direito da trabalhadora, independente do número de empregadas no estabelecimento, e a lei enfatiza que qualquer empresa que possua mais de 30 funcionárias maiores de 16 anos, tem por obrigação manter um ambiente no local de trabalho que permita às mães darem assistência aos seus filhos no período de amamentação.

Pelos resultados apresentados acima, observa-se que a empresa estudada oferece oportunidades aos seus colaboradores para participarem dos processos de seletivos internos em todas as funções e, conseqüentemente, isso proporciona crescimento profissional para a carreira destes. Segundo o entrevistado, a empresa reconhece os funcionários que mais se destacam com brindes como, por exemplo, garrafas personalizadas e gratificações em dinheiro depositadas ao final do mês juntamente com o salário do colaborador.

Quando perguntado se existe alguma política de Gestão de Pessoas que vise melhorar a qualidade dos relacionamentos e o nível de integração na organização, o supervisor respondeu que sim, que todos os gestores passam por treinamentos de liderança. Apesar de importante o fator liderança para a empresa, existe uma infinidade de outras práticas que podem auxiliar na melhoria desses processos como, por exemplo, programar pausas para a realização de uma ginástica laboral. A ginástica laboral é uma atividade física realizada coletivamente durante a jornada de trabalho, é orientada por profissionais de Educação Física e tem por objetivos promover o bem-estar individual e minimizar os impactos negativos relativos ao sedentarismo na vida e na saúde do trabalhador (LIMA, 2004, APUD OLIVEIRA, 2007).

Como resposta ao último quesito referente ao bloco “práticas de Gestão de Pessoas”, o entrevistado informou que a prática utilizada pela empresa para prover competências e estimular o aprendizado dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções são os treinamentos internos. Os treinamentos internos constituem uma ferramenta fundamental para a evolução e capacitação de profissionais, uma vez que substituir funcionários continuamente custa tempo e dinheiro para a empresa, portanto, é importante para a mesma treinar seus colaboradores, a fim de que esses desenvolvam suas habilidades o máximo possível. Como já foi mencionado anteriormente, os colaboradores têm a opção de se desenvolverem na empresa, sendo assim, os programas de treinamentos internos ajudam os colaboradores a desenvolverem novas habilidades e os preparam para que possam assumir posições de liderança na empresa. Os treinamentos internos também auxiliam as pessoas a descobrirem seus próprios talentos de liderança e em quais áreas trabalham melhor, situação que os motiva a se desenvolverem profissionalmente e pessoalmente.

Na visão do gerente de operações, aqui denominado apenas como gerente, as práticas de Gestão de Pessoas percebidas estão elencadas na tabela, abaixo:

PERGUNTAS	RESPOSTAS MAIS REPRESENTATIVAS
1. Qual perfil/característica que a empresa deseja ao contratar um funcionário tele operador?	“Não existe um perfil específico”.
2. Qual método a empresa utiliza para recrutar e selecionar funcionários (anúncio, empresas especializadas, busca independente)? Como funciona e quanto tempo dura o processo de recrutamento e seleção de novos funcionários? Ele acontece sempre ou é sazonal?	“Divulga no SINE Municipal de Campina Grande, indicações e os currículos podem ser deixados na empresa”. “Existem várias etapas no processo de recrutamento, a saber: entrevistas, dinâmicas, treinamentos e uma prova”. “Dura cerca de um mês. O processo de recrutar e selecionar funcionários não para na empresa, acontece mensalmente”.
3. Quais as práticas de remuneração e incentivos desenvolvidas pela empresa para recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização?	“Além do salário, existem operações que têm remuneração de comissão, dependendo do produto. No básico, o funcionário tem direito ao salário, vale-transporte e comissões”.
4. Quais as práticas desenvolvidas pela empresa para prover aos funcionários boas condições de trabalho (benefícios, saúde, segurança e tecnologia)?	“Projetos sociais, planos de saúde, investimentos em tecnologia de ponta, manutenções constantes nos equipamentos, atualizações nos sistemas, ambiente confortável, exames periódicos para avaliação da saúde, salário-família, auxílio-creche, vale-refeição e diversos tipos de convênios”.
5. Existe alguma política de promoção de cargos na empresa?	“Sim. Todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, têm a possibilidade de avançar de cargo”.
6. A empresa reconhece os funcionários que mais se destacam? Se sim, como?	“Sim. Por meio de certificados, brindes, que podem ser botons ou camisas, além de outras premiações mais importantes, como motos e televisores”.
7. Existe alguma política de Gestão de Pessoas que vise melhorar a qualidade dos relacionamentos e o nível de integração na organização? Se sim, qual?	“Existem vários processos internos que fazem a integração das áreas como, por exemplo, o projeto “trocando ideias”, os contatos internos entre gerência e operação, capacitações, treinamentos e <i>workshops</i> ”.
8. A empresa utiliza alguma prática que vise prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções?	“A questão do estímulo é justamente o funcionário poder migrar por todas as áreas da empresa”.

**Tabela 5: Práticas de Gestão de Pessoas na empresa Delta na visão do gerente.
Fonte: Dados primários (2015).**

Quanto ao perfil/característica que a empresa deseja ao contratar um funcionário tele operador, o gerente explicou que não existe um perfil específico. A empresa exige apenas que se tenha o ensino médio concluído e que tenha disponibilidade para trabalhar durante um período de 6h e 20min durante o dia, independente do horário.

O principal meio utilizado pela empresa para divulgar seus processos de recrutamento e seleção de funcionários é através do SINE Municipal de Campina Grande, o candidato pode também escolher deixar o currículo diretamente na empresa ou pode ser indicado por alguém de dentro do *call center*. Existem várias etapas no processo de recrutamento, começando com uma entrevista, passando para as dinâmicas, daí o candidato vai iniciar o treinamento e, caso se saia bem, fará uma prova escrita de conhecimentos, a qual depende do produto que o candidato está se oferecendo para trabalhar (vendas ou atendimento), se ele passar nesta

prova, será efetivado. O primeiro processo, que é o de recrutamento, dura uma semana, mas o processo inteiro, que inclui o treinamento dos funcionários dura cerca de um mês. O processo de recrutar e selecionar funcionários não para na empresa, acontece mensalmente, todavia, não apenas pela questão da rotatividade em si, mas porque a empresa pretende expandir sua capacidade. Desde sua chegada à Campina, a empresa tem aumentado vertiginosamente sua capacidade de funcionários, chegando a triplicá-la em apenas três anos.

No que tange o quesito práticas de remuneração e incentivos, verificou-se que, no básico, o funcionário tem direito ao salário, vale-transporte e existem operações que têm remuneração de comissão, dependendo do produto, ou seja, existem campanhas de remuneração variável que visam estimular os colaboradores a alcançarem as metas estipuladas para o mês, em troca estes recebem uma quantia em dinheiro adicionada ao salário no final do mês. As metas nem sempre estão relacionadas à quantidade, exceto pelo serviço de vendas, que precisa ser avaliado por quantidade, mas o atendimento em si é avaliado conforme a qualidade das ligações, que é o que se chama de eficiência operacional.

Na empresa existem vários projetos voltados para o benefício social como, por exemplo, o projeto “caravana do bem”, no qual a empresa visita creches e faz doações mensais de brinquedos para estas, as quais podem ser indicadas pelos funcionários da empresa, precisando apenas passar por um processo de avaliação do setor de Recursos Humanos. A empresa investe também na saúde dos funcionários, visto que ela disponibiliza um plano chamado de “Delta Saúde”, que é o plano de saúde financiado pela empresa para os funcionários, o “Delta *Speed*”, no qual a empresa contratou uma assessoria de esporte, que presta serviços de acompanhamento, treinos e etc., aberto para todos os funcionários da empresa, bastando ter apenas interesse, existe um número limitado de vagas, mas qualquer funcionário de qualquer nível hierárquico pode se candidatar.

Quanto à tecnologia, a Delta é uma das empresas que mais investe em tecnologia no mercado de *call center*, as máquinas passam por manutenções diariamente, qualquer peça que quebrar é substituída imediatamente, tendo em vista o fato de que a empresa conta com um sistema de estoque de peças (por exemplo: fones de ouvido e microfones) e o sistema é atualizado a cada seis meses. Quanto aos benefícios para o funcionário em si, as máquinas são de última geração e estão sempre em ótimo estado, o ambiente de trabalho é confortável, no qual o funcionário conta com cadeiras confortáveis, ar-condicionado, ambiente limpo e organizado, câmeras de vigilância 24 horas por dia, lanchonetes (a empresa fornece lanches aos funcionários), etc. Existe também o exame periódico anual, a fim de verificar como anda a saúde do funcionário, plano odontológico, salário-família, auxílio-creche (pago para

funcionários com filhos até 12 anos), vale-refeição (para cargos acima de 8 horas diárias) e diversos tipos de convênios (universidades, farmácias e lojas de depilação).

No que concerne às políticas de promoção de cargos na empresa, o gerente enfatizou que todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, têm a possibilidade de avançar de cargo. Basta apenas que o funcionário se esforce e mostre comprometimento com a empresa e interesse em “bater” as metas. A empresa está constantemente contratando novos funcionários e caso algum cargo acima de operador fique vago, é aberto um processo seletivo interno, no qual o funcionário é convidado a participar ou se candidata voluntariamente, sendo sua aprovação decidida pelo setor de Recursos Humanos da empresa.

A empresa conta também com um banco de dados de todos os funcionários, conhecido também como banco de talentos, o qual armazena informações desde o dia que o funcionário entrou até o dia que ele saiu da empresa, o que pode ajudar na escolha dos candidatos a os processos seletivos internos. Todavia, vale salientar que raramente alguém de fora da empresa é contratado para assumir um cargo superior ao de operador, é de costume da empresa que os cargos mais avançados sejam ocupados por funcionários que começaram na operação e foram avançando gradativamente na hierarquia da empresa.

O gerente salienta que existem vários meios de se destacar dentro da empresa, seja por bom atendimento, boa conduta, por não faltar, entre outros. E cada um desses itens é reconhecido de modo diferente. Então, se a pessoa tem um atendimento que é considerado “nota 100”, ela recebe um certificado, pode ganhar botons da empresa, se ela não falta, ela ganha uma camisa da empresa dizendo que ela “faz a diferença para a empresa”. Existem outras premiações como, por exemplo, a empresa já entregou motos e televisores, enfim, isso sempre voltado para os melhores resultados.

Em resposta ao quesito 7 (sete), o entrevistado ressalta que existem vários processos internos que fazem a integração das áreas como, por exemplo, o projeto “trocando ideias”, no qual os colaboradores são convocados para se reunirem e sugerirem novas experiências a serem aplicadas no dia-a-dia da empresa. Existem também os contatos internos entre gerência e operação, no qual são realizadas reuniões quinzenais com os operadores, a fim de conhecê-los melhor, saber o que precisam, quais as dificuldades, etc. À nível de supervisão, existem capacitações, treinamentos, *workshops*, com o intuito de que ele se desenvolva, pois a empresa se preocupa muito com o desenvolvimento das pessoas.

Em resposta ao último quesito, o gerente cita que tendo em vista o fato de que a empresa é composta por várias áreas, ou seja, não é só o atendimento em si, existem as áreas de planejamento, RH, treinamento, TI, entre outras, a questão do estímulo é justamente o

funcionário poder migrar por todas essas áreas e, para isto, basta apenas que o mesmo tenha a competência e a formação requerida (visto que para exercer o cargo de supervisão é exigido que o funcionário esteja, pelo menos, fazendo algum curso superior e para exercer cargos de níveis acima é exigido curso superior ou especialização na área), sendo assim, ele passará pelos processos seletivos internos da empresa, ou seja, voltamos à questão do desenvolvimento profissional do funcionário na organização.

A empresa também estimula os funcionários a procurarem se especializar, visto que quando, por exemplo, um gerente percebe no coordenador que ele tem capacidade para ser um bom gerente, então, o gerente procura estimular esse coordenador para que ele busque se capacitar e participar do processo seletivo, com o intuito de ele cresça profissionalmente, uma vez que ele está galgando para um cargo mais avançado e pessoalmente, visto que ele está adquirindo novos conhecimentos para isso.

4.3 Rotatividade na Empresa Delta

Esta sessão tem por objetivo esclarecer, de acordo com as percepções do grupo de participantes que fizeram parte da amostra da pesquisa, quais os motivos que causam a rotatividade na referida empresa, a fim de confrontar os dados coletados e chegar-se a um denominador comum que explique o fenômeno.

4.3.1 Rotatividade na Empresa Delta na Percepção de Gestores

Conforme os dados obtidos na entrevista realizada com um dos supervisores da empresa, obtiveram-se as seguintes informações a respeito das possíveis causas da rotatividade no *call center* Delta, expostos na tabela, abaixo:

PERGUNTAS	RESPOSTAS MAIS REPRESENTATIVAS
1. Há quanto tempo trabalha o funcionário que tem mais tempo na empresa? Qual a sua função hoje em dia?	“Trabalha há 10 anos. Exerce a função de Gerente de operações”.
2. Como você avalia a rotatividade de pessoal na empresa “Delta”?	“Normal”.
3. Em sua opinião, quais as principais causas da rotatividade na empresa?	“Indisciplina dos empregados que não têm comportamento nem perfil para trabalhar em telemarketing”.
4. Quais as consequências que a rotatividade traz para a empresa?	“Custos com contratação e demissão de funcionários”.
5. Quais as medidas que a empresa toma para diminuir a rotatividade?	“Escala pedagógica”.
6. A empresa utiliza algum instrumento para medir a rotatividade? Se sim, qual e em que proporções?	O funcionário não soube informar.

7. Existem períodos específicos nos quais a rotatividade aumenta? Se sim, quais?	“Sim. Nos primeiros dias do mês”.
8. Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera motivadores, que fazem com que as pessoas permaneçam no emprego? E quais são desmotivadores?	“Motivadores: Compromisso da empresa para ajudar os funcionários”. “Desmotivadores: Constantes mudanças de horários”.
9. Quais os motivos mais comuns para demissão com justa causa?	“Fraude sistêmica”.
10. Quais os motivos mais comuns que os funcionários alegam para demissão voluntária?	“Estresse”.

**Tabela 6: Causas da rotatividade na empresa Delta na visão do supervisor.
Fonte: Dados primários (2015).**

Segundo o supervisor, o funcionário que tem mais tempo na empresa veio transferido da filial de Belo Horizonte para a daqui. Ele exerce o cargo de gerente de operações e trabalha há dez anos na empresa.

Na percepção do entrevistado, a rotatividade na empresa é “normal” e o que tem causado o problema é a indisciplina dos colaboradores, que segundo ele, não têm “perfil para trabalhar em telemarketing”. Quando perguntado sobre as consequências que a rotatividade traz para a empresa e quais as medidas que a empresa toma para minimizar os efeitos do fenômeno, o funcionário relatou que a empresa incorre em altos custos com demissão e contratação de funcionários e utiliza um método chamado “escala pedagógica” para amenizar o problema, que funciona da seguinte forma: o funcionário deveria ser demitido, no entanto não é, o mesmo é informado de que a sua conduta seria um motivo para ser demitido por justa causa e vai recebendo advertências e suspensões até a situação virar um ato reincidente e este funcionário ser demitido por justa causa e sair da empresa sem nenhum direito. Na maioria das vezes, é o próprio funcionário que acaba pedindo as contas.

Foi perguntado ao supervisor, quais os elementos na rotina da empresa que serviam para motivar ou desmotivar os colaboradores, e foi obtido como resposta que o compromisso que a empresa tem em ajudar seus funcionários seria um ponto positivo, portanto, motivador. De modo contrário, as constantes mudanças nos horários de trabalho dos colaboradores seria um ponto negativo, uma vez que isso acaba por irritar os funcionários, que não gostam dessa instabilidade de horários.

Segundo o entrevistado, dentre os motivos mais comuns para demissão por justa causa, o principal deles seria a “fraude sistêmica”, que significa que o funcionário utilizou informações que são de domínio da empresa para obter benefícios pessoais como, por exemplo, colocar crédito em sua linha ou na linha de um amigo a partir do sistema da empresa, registrar promoções em linhas de outras pessoas sem que elas tenham solicitado ou pago pelo serviço, transferir as ligações recebidas sem ao menos atendê-las, etc.

Contrariamente, dentre os motivos mais comuns que os funcionários alegam para pedir demissão, o principal deles seria o nível de estresse gerado pelas atividades na empresa, devido as constantes cobranças, mudanças de horário, metas difíceis de serem alcançadas, etc.

Por fim, quanto ao instrumento utilizado para medir a rotatividade, o supervisor não soube informar. E afirmou que o período mais propício a acontecerem desligamentos é no início do mês.

No que diz respeito às causas da rotatividade na empresa Delta, na percepção do gerente entrevistado, obtiveram-se as seguintes informações a respeito da variável analisada, expostas na tabela, abaixo.

PERGUNTAS	RESPOSTAS MAIS REPRESENTATIVAS
1. Há quanto tempo trabalha o funcionário que tem mais tempo na empresa? Qual a sua função hoje em dia?	“Mais de dez anos. Exerce a função de coordenador de Recursos Humanos”.
2. Como você avalia a rotatividade de pessoal na empresa “Delta”?	“Normal para o ramo e alta comparada com outros setores da economia”.
3. Em sua opinião, quais as principais causas da rotatividade na empresa?	“Primeiramente, porque a geração atual de jovens não são pacientes, tem muita gente que quer apenas usufruir dos benefícios e outros consideram o trabalho cansativo”.
4. Quais as consequências que a rotatividade traz para a empresa?	“Escassez de mão-de-obra, custos financeiros para a empresa, tais como custo de treinamento e adaptação, FGTS, multa, enfim, todos os benefícios e direitos do colaborador”.
5. Quais as medidas que a empresa toma para diminuir a rotatividade?	“Conversar, aplicar <i>feedback</i> , acompanhar os funcionários, verificar os resultados mês a mês, entre outros”.
6. A empresa utiliza algum instrumento para medir a rotatividade? Se sim, qual e em que proporções?	“Sim. Ela mantém um controle minucioso do número de entradas e saídas de funcionários”.
7. Existem períodos específicos nos quais a rotatividade aumenta? Se sim, quais?	“Sim. Normalmente no final do ano e no São João”.
8. Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera motivadores, que fazem com que as pessoas permaneçam no emprego? E quais são desmotivadores?	“O que motiva muito é o tratamento pessoal, ou seja, a pessoa gostar do seu chefe, a pessoa gostar dos seus colegas de trabalho, além dos benefícios que a empresa traz e do que ela representa e as oportunidades de crescimento na empresa”. “Quanto aos desmotivadores, estresse, mudanças de horários e estipulação de metas difíceis”.
9. Quais os motivos mais comuns para demissão com justa causa?	“Fraude sistêmica e furtos praticados dentro da empresa. E também se for constatado que tem algum funcionário faltando com o respeito com outros”.
10. Quais os motivos mais comuns que os funcionários alegam para demissão voluntária?	“Problemas pessoais, oportunidades de outros empregos e vontade de voltar para a cidade natal”.

Tabela 7: Causas da rotatividade na empresa Delta na visão do gerente.

Fonte: Dados primários (2015).

Conforme o gerente, o funcionário que trabalha na empresa há mais tempo veio transferido da filial de Belo Horizonte juntamente com ele. Trabalha há mais de dez anos no *call center* e exerce a função de Coordenador de Recursos Humanos.

Na percepção do entrevistado, a rotatividade na empresa é “normal” para o ramo e alta comparada com outros setores da economia, até porque o setor de *call center* é o ramo que mais emprega no Brasil. Em Campina Grande a rotatividade não é considerada alta, visto que temos muitos funcionários que estão na empresa desde a sua inserção na cidade.

Quanto às principais causas da rotatividade na empresa, o gerente afirma que o primeiro motivo seria a falta de paciência da geração atual de jovens, ou seja, eles querem tudo muito rápido, se acontece um problema, por menor que seja, já querem sair da empresa. Continuando, o gerente afirma que tem muita gente que quer apenas usufruir dos benefícios, tais como o seguro-desemprego, outros consideram o trabalho cansativo, todavia, segundo entrevistado, não é tanto assim, porque são apenas 6h e 20min de trabalho, mas a principal causa mesmo é o tipo de geração que está se formando agora, na qual as pessoas não são pacientes, não conseguem esperar e não sabem identificar que a empresa tem oportunidades. De acordo com o gerente, se o indivíduo for um bom funcionário, a empresa nunca vai desligá-lo, sendo assim, a rotatividade acontece muitas vezes porque o funcionário não quer se esforçar no trabalho.

O ramo de *call center* é um dos poucos que dá a oportunidade para o primeiro emprego, assim, são muitas pessoas com 18, 19 anos, algumas entram até com 17 anos, como jovens aprendizes. São poucas as empresas que fazem isso, que não exigem experiência, só que as pessoas ficam um ano e acham que já aconteceu tudo o que poderia acontecer na vida delas e começam a agir de maneira antiprofissional, que acaba impactando a rotatividade.

Como consequências da rotatividade, o gerente explana que existe a rotatividade saudável e a que não é. A saudável consiste em poder fazer esses processos de entradas e saídas naturalmente, substituindo resultados negativos por resultados positivos, visto que é normal, já que se trata de uma empresa privada. Todavia, a rotatividade negativa é muito ruim porque acaba esgotando as opções da empresa, por exemplo, a empresa tem cerca de 6.500 funcionários trabalhando em Campina Grande e a população da cidade é mais de 400 mil habitantes, ou seja, tem-se quase 2% da população local prestando serviços para a empresa. Desse modo, se a empresa continua na cidade e a rotatividade permanece alta, vai chegar um momento em que a empresa vai esgotar suas opções, ou seja, não tem mais onde conseguir mão-de-obra, visto que aqueles que saíram não podem mais voltar, exceto se tiverem saído de maneira justa e tiverem sido bons funcionários, mesmo assim não é processo rápido, muito menos simples. No final das contas, a empresa vai ficar sem funcionar e automaticamente terá que procurar outras cidades para crescer. Esse é uma das causas que fazem com a empresa queira se expandir em várias cidades, porque assim ela vai conseguindo novas pessoas

interessadas em trabalhar. Além disso, existem também os custos financeiros para a empresa, tais como custo de seleção e recrutamento, treinamento, adaptação, FGTS, multa, enfim, todos os benefícios e direitos do colaborador.

Quanto as medidas que a empresa toma para diminuir a rotatividade, o entrevistado ressalta que os gestores buscam conversar com os colaboradores, aplicar *feedback*, acompanhar os funcionários, verificar os resultados mês a mês, enfim, existem várias ações para tentar inibir a rotatividade na empresa, mas sempre no intuito de evolução e não de punição e nem de privação da liberdade do funcionário. Sendo assim, tudo que a empresa faz em benefício do funcionário é para que ele entenda que é importante para a empresa e porque ela quer retê-lo, no entanto, se a pessoa não entender como funciona o mercado hoje em dia essa dinâmica não funciona.

A empresa busca controlar o número de entradas e saídas de funcionários através de diagnósticos e acompanhamentos muito minuciosos da rotina do empregado, visto que ela armazena um histórico de cada um destes, arquivado pra sempre na empresa. Percebe-se que a rotatividade aumenta, normalmente, no final do ano, por causa das festividades de natal e ano novo e porque muitos querem viajar, porém, na cidade de Campina Grande, especificamente no São João, muitos pedem as contas para poderem ir para os trinta dias de festa.

Conforme o gerente, um dos elementos mais motivadores no ambiente de trabalho é o tratamento pessoal, ou seja, a pessoa gostar do seu chefe, dos seus colegas de trabalho, além dos benefícios que a empresa traz e do que ela representa. O entrevistado salienta, ainda, que aqueles funcionários que pensam só no salário, geralmente, são os mais descontentes, visto que quando o indivíduo foca só no salário, ele não vê tudo o que acompanha o mesmo para proporcionar satisfação. E existem também as oportunidades de crescimento na empresa, que estão disponíveis para todo e qualquer funcionário, basta apenas que ele queira crescer. Quanto aos desmotivadores, o gerente reconhece que a Delta, assim como qualquer empresa, erra. E tem gente que não tem paciência pra conversar com a gestão, explicar o que está acontecendo de errado e esperar que a gestão tome as devidas providências e solucione o problema. Quanto ao estresse por bater as metas, o gerente afirma que eles precisam entender que o mercado é assim, é desse modo que se dividem os bons dos maus funcionários, aqueles que se esforçam daqueles que não, o mercado é assim, é esmagador, ninguém cresce numa organização se a empresa ficar “passando a mão na cabeça do funcionário” sempre. É preciso exigir deste funcionário para que ele se supere cada dia mais e se desenvolva profissionalmente e pessoalmente.

Por fim, para responder aos últimos quesitos, o gerente esclarece que a fraude sistêmica, os furtos praticados dentro da empresa e a falta de respeito para com o colega de trabalho constituem os motivos mais comuns para demissão com justa causa. Em suma, a demissão por justa causa está estritamente ligada ao comportamento ético do indivíduo dentro da empresa. Em contrapartida, quanto aos motivos mais comuns que os funcionários alegam para se desligar da empresa estão os problemas pessoais e oportunidades de outros empregos, todavia, especificamente em Campina Grande, muitos alegam terem vontade de voltar pra cidade natal.

Por intermédio da aplicação de questionários (APÊNDICES “B” e “C”), aplicados com (66) atuais e (68) ex-funcionários da empresa de *call center* Delta, foi possível verificar na percepção destes quais as possíveis causas da rotatividade na organização, visto que é importante buscar entender os dois lados do problema, ou seja, o ponto de vista daqueles que ainda estão na empresa e daqueles que saíram. Assim, seguem os resultados obtidos.

4.3.2 Rotatividade na Empresa Delta na Percepção de Atendentes e Ex-atendentes

A primeira pergunta do questionário aplicado com o atual funcionário da empresa buscava entender quais os **motivos que o levaram a ingressar na empresa**, sendo assim, de acordo com as informações coletadas, verificou-se que a maioria dos funcionários da Delta, representado por 39,39% no quadro, ingressaram na empresa porque necessitavam de dinheiro para se subsidiarem. Em seguida, a vontade de trabalhar apareceu como uma variável importante, representando quase o mesmo valor percentual (33,33%), enquanto que 15,15% alegaram precisar de dinheiro para ajudar a família, e apenas 12,12% não se identificaram com nenhuma das variáveis.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

PRINCIPAIS MOTIVOS QUE O LEVARAM A INGRESSAR NA EMPRESA DELTA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Preciso de dinheiro para me subsidiar	26	39,39
Preciso de dinheiro para ajudar minha família	10	15,15
Vontade de trabalhar	22	33,33
Outros	8	12,12

Quadro 4: Motivos que levaram o atual funcionário a ingressar na empresa.

Fonte: Dados primários (2015).

Com a recente chegada da empresa Delta no mercado de Campina Grande – PB, milhares de novos empregos foram gerados, o que fez a economia local se expandir, atingindo, principalmente, a massa jovem da população, que ainda está estudando, em muitos casos fora de sua cidade natal, que faz com que necessitem trabalhar para se subsidiarem. Obviamente, existem muitas exceções, há aquelas que realmente precisam ajudar suas famílias e aqueles que apenas querem ter uma renda extra que lhes proporcione maior conforto e independência financeira.

Quando questionados sobre **o que tem de melhor em trabalhar na empresa**, o grupo de atuais funcionários respondeu que a oportunidade de promoção é o fator mais atrativo para se trabalhar na empresa, visto que 34,85% escolheram esta opção. Em seguida, estão as amizades cultivadas no ambiente de trabalho, com um percentual de 25,76%, a remuneração com 9,09%, a valorização da empresa para com o funcionário com 6,06%, o ambiente com 4,55%, os benefícios com 3,03%, a boa gestão com 1,52%e, por último, 15,15% escolheram a alternativa nenhuma das opções.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

O QUE TEM DE MELHOR EM TRABALHAR NA EMPRESA DELTA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Remuneração	6	9,09
Ambiente agradável	3	4,55
Possibilidade de prom.	23	34,85
Boa gestão	1	1,52
Benefícios	2	3,03
Amigos	17	25,76
A emp. valoriza o func.	4	6,06
Nenhuma das opções	10	15,15

Quadro 5: O que tem de melhor em trabalhar na empresa conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Desta forma, compreende-se que os funcionários permanecem na empresa porque consideram a possibilidade de promoção um objetivo pessoal e, portanto, importante. As amizades que se tem no ambiente de trabalho facilitam a execução das atividades, uma vez que proporcionam um ambiente agradável e conciliador. Muitos colaboradores consideram seu grupo de trabalho como uma família, visto que este se desenvolve, erra, sofre e aprende

juntamente com eles. Os comentários a seguir servem para complementar a análise e para confirmar os dados coletados.

A Delta é uma ótima empresa, principalmente, para aqueles que precisam estudar, pois a carga horária é adequada além de oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional (funcionário 1).

Trabalho na empresa há sete meses e a cada dia vejo o meu trabalho sendo reconhecido pelos meus superiores. Não tenho nenhum motivo para reclamar da empresa (funcionário2).

Assim como aos atuais, perguntou-se também aos ex-funcionários o que eles achavam **que tinha de melhor em trabalhar na empresa Delta**. Analisados os dados coletados, verificou-se que mais da metade considera (57,35%) que as amizades cultivadas no ambiente de trabalho eram a melhor coisa que tinha na empresa, era o que os motivava a continuar trabalhando todos os dias. Seguindo-se está nenhuma das opções com 11,76%, a possibilidade de promoção com 10,29%, a remuneração com 7,35%, o ambiente agradável com 5,88%, a boa gestão e os benefícios com 2,94% e, por fim, a valorização do funcionário com 1,47%.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

O QUE TINHA DE MELHOR EM TRABALHAR NA EMPRESA DELTA		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Remuneração	5	7,35
Ambiente agradável	4	5,88
Possibilidade de prom.	7	10,29
Boa gestão	2	2,94
Benefícios	2	2,94
Amigos	39	57,35
A emp. Valoriza o func.	1	1,47
Nenhuma das opções	8	11,76

Quadro 6: O que tinha de melhor em trabalhar na empresa conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Percebe-se que os ex-funcionários consideram bem mais a amizade como um fator importante do que os atuais funcionários, visto que seu percentual de escolha desta opção foi mais do que o dobro dos atuais, sendo as outras opções parcialmente divididas em números relativamente baixos. A opção de possibilidade de promoção aparece como terceira opção e com um percentual substancialmente mais baixo que o dos atuais.

Quanto ao **que tem de pior em trabalhar na empresa**, 28,79% dos atuais funcionários afirmaram que a má remuneração representa um dos piores motivos para se trabalhar na empresa. Em seguida está a má gestão com 24,24%, a falta da valorização dos funcionários com 15,15%, a falta de benefícios e reconhecimento com 13,64%, o ambiente de pressão com 6,06% e, por último, a falta de possibilidades de promoção não foi cogitada como um aspecto negativo da empresa e 12,12% dos investigados foram indiferentes às opções.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

O QUE TEM DE PIOR EM TRABALHAR NA EMPRESA DELTA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Má remuneração	19	28,79
Ambiente de pressão	4	6,06
Não há possib. de prom.	0	0
Má gestão	16	24,24
Falta de ben. e reconhec.	9	13,64
A emp. não valoriza o func.	10	15,15
Nenhuma das opções	8	12,12

Quadro 7: O que tem de pior em trabalhar na empresa conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

De acordo com os dados coletados, pode-se inferir que muitos colaboradores estão insatisfeitos com a remuneração que recebem e depositam maior parte da responsabilidade de tudo o que acontece de ruim em seus gestores, como pode ser observado no comentário de um respondente, a seguir.

O ramo de *call center* é estressante, porém, na empresa mencionada a rotatividade é maior devido a má gestão da empresa, não má gestão de funcionários, a exemplo de atendentes, supervisores e coordenadores. Como é um ramo no qual devemos trabalhar com metas, o entender entre esses funcionários é que todos trabalham pelo mesmo objetivo de alcançar as metas impostas (funcionário 3).

Também foi indagado ao grupo de ex-funcionários o que eles consideravam **que tinha de pior em trabalhar na empresa**, verificou-se que muitos deles sentiam que a empresa não os valorizava, opção esta que representou 26,47% da opinião dos respondentes. Logo em seguida e com um percentual bem aproximado está o ambiente de pressão, com 23,53% de

escolha, seguindo-se a má gestão com 17,65%, a falta de benefícios e reconhecimento com 14,71%, a má remuneração com 10,29% e, por último, assim como aconteceu com os atuais atendentes, a opção de não haver possibilidades de promoção não foi escolhida por nenhum dos respondentes e 7,35% dos investigados escolheram a alternativa nenhuma das opções.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

O QUE TINHA DE PIOR EM TRABALHAR NA EMPRESA DELTA		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Má remuneração	7	10,29
Ambiente de pressão	16	23,53
Não havia possib. de prom.	0	0
Má gestão	12	17,65
Falta de ben. e reconhec.	10	14,71
A emp. não valorizava o func.	18	26,47
Nenhuma das opções	5	7,35

Quadro 8: O que tinha de pior em trabalhar na empresa conforme os ex-funcionários.

Fonte: Dados primários (2015).

Mais uma vez, verifica-se a falta de concordância entre a opinião dos atuais e ex-funcionários da empresa, visto que várias opções se inverteram drasticamente. Pode-se deduzir que a insatisfação dos funcionários não está relacionada ao que recebiam, nem tampouco a gestão de empresa, mas ao sentimento de desvalorização quanto aos serviços que prestavam. Fato este que pode gerar um forte sentimento de desmotivação nos funcionários e reduzir bastante o seu desempenho bem como a sua vontade de continuar no emprego. Como pode ser verificado nos comentários a seguir de alguns dos respondentes:

A empresa oferece oportunidades para quem está necessitando obter o primeiro emprego, ajuda a obter conhecimentos e experiências, mas os líderes são mal capacitados e não costumam ver o lado do operador, não são motivadores, parecem com ditadores, só cobram e não reconhecem as suas boas ações e bons resultados (funcionário 4).

Os gestores são péssimos, pois não sabem motivar seus funcionários (funcionário 5).

Eu pedi demissão porque não conseguia conciliar o trabalho com a universidade, além disso, o trabalho lá é muito estressante, tem cobranças abusivas e falta de reconhecimento (funcionário 6).

Má gestão (Uma gestão que não quer saber das opiniões dos funcionários, os procedimentos mudam, as rotinas mudam, os horários de trabalho mudam e os funcionários, se quiserem continuar trabalhando que se adaptem) (funcionário 7).

Ambiente estressante (Muitíssimo estressante acrescido da pressão por atingir metas no menor tempo possível. E além de tudo, quando você consegue atingi-las, seu esforço não é reconhecido) (funcionário 8).

O trabalho em si é estressante e trabalhamos sobre pressão o tempo todo. Há muita cobrança e pouco reconhecimento, de modo que o funcionário fica desmotivado, o que o leva a querer sair do trabalho (funcionário 9).

A respeito da variável **local/ambiente de trabalho**, a maior parte dos funcionários afirma ser um ambiente bom para se trabalhar e, portanto, não seria uma variável significativa de rotatividade, com representação no quadro de 48,48% dos entrevistados, seguido de 27,27% que consideram o ambiente da empresa regular e 12,12% o consideram ótimo. Poucos foram os funcionários que consideraram o ambiente da empresa como sendo ruim ou péssimo.

Ainda foi indagado aos respondentes **como é o seu local de trabalho** e, de acordo com os dados coletados, 56,06% dos participantes consideram o ambiente da empresa aceitável, 31,82% o consideram limpo e organizado e apenas 12,12% o consideram bagunçado.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

LOCAL/AMBIENTE DE TRABALHO		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	8	12,12
Bom	32	48,48
Regular	18	27,27
Ruim	3	4,55
Péssimo	5	7,58

Quadro 9: Local/ambiente de trabalho conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Vale salientar que um ambiente de trabalho saudável é de suma importância para o funcionário, pois além de agradável, conserva a saúde do mesmo. Todavia, este não foi um problema percebido na organização em estudo, portanto, não é um dos fatores que determinam a rotatividade.

Ainda referindo à variável **local/ambiente de trabalho**, constatou-se que a maior parte dos ex-funcionários considera o ambiente como regular, logo, não representa uma variável causadora de rotatividade na empresa, com representação no quadro de 55,88% dos respondentes, em seguida 26,47% considera o ambiente bom para se trabalhar e 7,35% o

consideraram ótimo. Assim como os atuais funcionários, foram poucos os funcionários que consideraram o ambiente da empresa como sendo ruim ou péssimo.

De modo a complementar a pesquisa, perguntou-se aos mesmos **como era o seu local de trabalho** e 57,35% responderam que era aceitável, 23,53% o consideravam limpo e organizado e 19,12% achavam o local de trabalho bagunçado. Percebe-se que o ambiente de trabalho, de fato, não representava um fator negativo para empresa ao ponto de influenciar a rotatividade.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

LOCAL/AMBIENTE DE TRABALHO		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	5	7,35
Bom	18	26,47
Regular	38	55,88
Ruim	3	4,41
Péssimo	4	5,88

Quadro 10: Local/ambiente de trabalho conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Assim como foi constatado com os atuais funcionários, a variável local/ambiente de trabalho não revelou dados que indicassem que este era um fator que pudesse motivar os funcionários a se desligarem da empresa.

No que se refere ao **relacionamento com os colegas na empresa**, os atuais funcionários demonstraram uma forte afetividade uns com os outros e que a relação de amizade é muito importante, visto que mais da metade dos funcionários (56,06%) afirmaram que possuem uma ótima relação com seus colegas, em seguida 34,85% consideram que o relacionamento é bom e um número relativamente pequeno de funcionários o consideram regular, ruim ou péssimo. Sendo assim, mais de 90% dos funcionários possuem, no mínimo, um bom envolvimento com seus colegas. O que exclui a possibilidade desta variável ser um dos determinantes da rotatividade na organização.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS NA EMPRESA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	37	56,06
Bom	23	34,85
Regular	4	6,06
Ruim	2	3,03
Péssimo	0	0

Quadro 11: Relacionamento com os colegas conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Desse modo, pode-se inferir que a empresa trabalha de modo a proporcionar um ambiente harmonioso para seus colaboradores. E uma prova disto é que muitos dos funcionários que participaram da pesquisa afirmaram que os amigos são uma das melhores coisas em se trabalhar na empresa.

Na opinião do grupo de ex-funcionários quanto ao **relacionamento com os colegas na empresa**, verificou-se que estes, assim como os atuais, demonstraram uma forte afetividade uns com os outros e que a relação de amizade é realmente um fator muito importante para eles, como pode ser observado no quadro abaixo, o qual mostra que 63,24% dos ex-funcionários possuíam uma ótima relação com seus colegas, em seguida 32,35% consideram que o relacionamento era bom, apenas 4,41% o consideravam regular e absolutamente nenhum o considerava ruim ou péssimo. Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS NA EMPRESA		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	43	63,24
Bom	22	32,35
Regular	3	4,41
Ruim	0	0
Péssimo	0	0

Quadro 12: Relacionamento com os colegas conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Desse modo, chega-se a conclusão de que, definitivamente, os relacionamentos cultivados dentro da empresa não interferiam de modo algum na decisão dos funcionários em deixar a empresa. Muito pelo contrário, os amigos eram um fator motivacional para se continuar trabalhando, como pode ser observado nos comentários a seguir:

A boa relação com colegas de trabalho ainda motiva muitos a permanência na empresa. O despreparo de alguns gestores é o mal das equipes de trabalho. Não sabem liderar e, sim, pressionar (funcionário 10).

Trabalharia só por causa das amizades, e pra fazer um pouco de raiva só pelos motivos de estar quase dois anos na justiça para poder conseguir ter a baixa na minha carteira (funcionário 11).

A fim de se entender um pouco mais sobre a dinâmica do ambiente organizacional, questionou-se aos atuais funcionários quanto à **existência de conflitos na empresa**. Mais da metade dos respondentes (56,06%) confirmaram a existência de conflitos e 43,94% negaram sua existência.

Procurou-se analisar também qual a atitude que a empresa toma frente a esses conflitos e obtiveram-se os dados expostos no quadro 13, abaixo:

ATITUDE DA EMPRESA FRENTE AOS CONFLITOS		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Chama os envolvidos para uma conversa	22	33,33
Demite os envolvidos	5	7,58
Não faz nada	16	24,24
Nenhuma das opções	23	34,85

Quadro 13: Atitude da empresa frente aos conflitos conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Conforme o quadro, a resposta mais significativa dos atuais colaboradores não corresponde a nenhuma das possíveis alternativas citadas (34,85%), todavia, um número bem aproximado de respondentes declarou que a empresa chama os envolvidos para um conversa (33,33%), 24, 24% afirmaram que a empresa não faz nada e apenas 7,58% disseram que a empresa demite os funcionários.

De modo análogo, o grupo de ex-colaboradores da empresa também foram questionados quanto à **existência de conflitos na empresa** quando ainda trabalhavam, dentre os quais 61,76% dos respondentes confirmaram que existiam conflitos na organização e 38,24% disseram que não.

De modo a complementar a análise, perguntou-se aos mesmos se a empresa **dava atenção para esses conflitos** e se estes **eram sempre resolvidos**. Como respostas obteve-se que do total de respondentes 80,88% consideravam que a empresa não dava atenção para os conflitos que corriam no ambiente e, como pode ser observado no quadro abaixo, 48,53%

certificaram que os conflitos eram mais ou menos resolvidos, 30,88% disseram que não e 20,59% dos respondentes sustentaram que sim, os conflitos eram resolvidos.

RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS PESSOAIS		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	14	20,59
Não	21	30,88
Em parte	33	48,53

Quadro 14: Resolução dos conflitos pessoais.
Fonte: Dados primários (2015).

Percebe-se que a empresa lida com conflitos no seu dia-a-dia, algo que é muito normal, uma vez que as organizações são compostas por pessoas e estas pensam de modos diferentes, o que pode gerar conflitos, todavia é importante que as empresas conservem um ambiente de trabalho livre de conflitos de qualquer natureza, uma vez que estes prejudicam o desempenho das atividades e interferem no relacionamento entre os colaboradores. O que se pode inferir da opinião dos atuais e ex-colaboradores da empresa é que a mesma sabe da existência desses conflitos, mas não os dá a devida atenção, o que acaba por deixar a situação mais ou menos resolvida. Portanto, faz-se necessário que a empresa trabalhe melhor essa temática, a fim de se evitar situações como a exposta no comentário a seguir:

A Delta é uma empresa de oportunidades, apesar de ser um trabalho “pressionante”, no qual exige bastante da capacidade do colaborador de não absorver os conflitos que correm intensamente ao nosso redor (funcionário 12).

A falta de **oportunidades de crescimento** representa um fator relevante para a rotatividade, uma vez que a falta de perspectiva de ascensão no trabalho desmotiva o funcionário a querer continuar trabalhando na empresa. Todavia, esta não é uma realidade na empresa Delta, pois como pode ser verificado no quadro, abaixo, 72,73% dos atuais funcionários afirmaram que a empresa oferece boas oportunidades de carreira e apenas 27,27% sustentaram que não.

OPORTUNIDADES DE CARREIRA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	48	72,73
Não	18	27,27

Quadro 15: Oportunidades de carreira conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Foi perguntado, ainda, ao grupo se já haviam recebido alguma **proposta de promoção**, e obteve-se como resultado que 42,42% já foram convidados a subir de cargo e 57,58% ainda não recebeu nenhuma proposta. Fato que pode ser explicado devido ao curto tempo de serviço na empresa, na qual a maioria trabalha há menos de seis meses (ver quadro 2).

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

PROPOSTAS DE PROMOÇÃO		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	28	42,42
Não	38	57,58

Quadro 16: Propostas de promoção conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

De modo contrário, a maioria dos ex-funcionários da empresa Delta ressaltou que a mesma não oferecia boas **oportunidades de crescimento** quando ainda trabalhavam no local, opinião representada no quadro por 55,88%. Houve um percentual de 44,12% de respondentes que ratificou que a empresa oferecia oportunidades de evolução na escala hierárquica.

OPORTUNIDADES DE CARREIRA		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	30	44,12
Não	38	55,88

Quadro 17: Oportunidades de carreira conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Assim como aos atuais, perguntou-se se estes já haviam recebido alguma **proposta de promoção**, dentre os quais 73,53% responderam que não e apenas 26,47% responderam que sim. Tal situação pode justificar-se devido ao curto tempo de trabalho que estes tiveram na empresa, no qual a maioria trabalhou menos de 6 (seis) meses (ver quadro 3).

PROPOSTAS DE PROMOÇÃO		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	18	26,47
Não	50	73,53

Quadro 18: Propostas de promoção conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Há, de fato, aqueles funcionários que simplesmente não têm interesse em avançar na carreira da empresa, seja porque não se sentem preparados ou porque não querem mais responsabilidades. Todavia, há aqueles que permanecem na empresa justamente pelas oportunidades de crescimento, e a empresa necessita atentar-se pra isso, uma vez que é um fator preponderante para a rotatividade.

No que se refere à **remuneração** ofertada pela empresa em troca de seus serviços, perguntou-se aos atuais funcionários como eles a avaliam. A maioria respondeu que considera a remuneração insatisfatória, representada no quadro por 57,58%. Em seguida, 31,82% a considera satisfatória e apenas 10,61% a considera como sendo ótima.

AVALIAÇÃO DA REMUNERAÇÃO EM FUNÇÃO DO TRABALHO		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótima	7	10,61
Satisfatória	21	31,82
Insatisfatória	38	57,58

Quadro 19: Avaliação da remuneração conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Na oportunidade, foi perguntado, também, se **a remuneração é compatível com as necessidades do funcionário**. Em sua maioria, representada no quadro por 69,70%, os respondentes disseram que não, que a remuneração não atende às suas necessidades. E 30,30% afirmaram que a remuneração é suficiente para cobrir todos os seus gastos.

COMPATIBILIDADE DA REMUNERAÇÃO COM AS NECESSIDADES DO FUNCIONÁRIO		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	20	30,30
Não	46	69,70

Quadro 20: Compatibilidade da remuneração com as necessidades do funcionário.
Fonte: Dados primários (2015).

Por último, foi questionado aos respondentes se **a remuneração é semelhante ao que o mercado paga na mesma função**, como resposta obteve-se que 78,79% declararam que não, que o salário é inferior ao de mercado. E apenas 21,21% disse ser semelhante.

A REMUNERAÇÃO É SEMELHANTE AO QUE O MERCADO PAGA NESTA FUNÇÃO		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	14	21,21
Não	52	78,79

Quadro 21: A remuneração é semelhante ao que o mercado paga na mesma função.
Fonte: Dados primários (2015).

De fato, muitos se queixam que o salário é inferior, todavia, segundo a gestão da empresa, o salário varia conforme a região.

Quanto à opinião dos ex-funcionários a respeito da **remuneração** que recebiam em função do trabalho, verificou-se que os mesmos, assim como os atuais funcionários, estavam insatisfeitos com sua renda, opinião esta representada no quadro por 51,47% da escolha dos respondentes. Seguindo-se, um número bem aproximado de ex-funcionários respondeu que estavam satisfeitos com seu salário (45,59%) e apenas 2,94% consideravam a remuneração como sendo ótima.

AVALIAÇÃO DA REMUNERAÇÃO EM FUNÇÃO DO TRABALHO		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótima	2	2,94
Satisfatória	31	45,59
Insatisfatória	35	51,47

Quadro 22: Avaliação da remuneração conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

De modo análogo, a mesma pergunta feita aos atuais funcionários a respeito da **compatibilidade da renda com suas necessidades** foi reproduzida aos ex-colaboradores. Ressalta-se que as respostas foram semelhantes, dentre as quais 64,71% dos investigados responderam que a renda não era suficiente para cobrir seus gastos e 35,29% responderam que sim.

COMPATIBILIDADE DA REMUNERAÇÃO COM AS NECESSIDADES DO FUNCIONÁRIO		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	24	35,29
Não	44	64,71

Quadro 23: Compatibilidade da remuneração com as necessidades do ex-funcionário.
Fonte: Dados primários (2015).

Quando indagados sobre a **semelhança da remuneração com a que o mercado pagava na mesma função**, 86,76% testificaram que seu salário não era semelhante ao de mercado, mas inferior, e apenas 13, 24% validaram que seu salário era semelhante ao de mercado, como pode ser observado no quadro, a seguir:

A REMUNERAÇÃO ERA SEMELHANTE AO QUE O MERCADO PAGAVA		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	9	13,24
Não	59	86,76

Quadro 24: A remuneração era semelhante ao que o mercado pagava na mesma função.
Fonte: Dados primários (2015).

Sendo assim, pode-se deduzir que a remuneração que a empresa oferta em função do trabalho pode influenciar positivamente ou negativamente a rotatividade. No caso da empresa em estudo, há de se tomar medidas para reduzir esse impacto, visto que está provado que os funcionários não estão satisfeitos com o que recebem. Como pode ser observado nos comentários a seguir.

A Delta não paga o suficiente para um trabalho tão árduo, embora muitos acreditem que sim. Para ganhar uma quantia maior é necessário desdobrar-se, fazer hora extra (funcionário 13).

Em relação à remuneração, sabemos que um atendente não ganha apenas um salário, o salário vai de acordo com a região e aqui em Campina Grande se paga um salário a qualquer área, sendo que no comércio e em empresas privadas você trabalha até 8 horas/dia por um salário, e na Delta você trabalha 6:20 (funcionário 14).

Quanto ao **conjunto de benefícios** da empresa, foi questionado ao grupo de atuais funcionários sobre como eles o avaliam. Os dados coletados mostraram que 31,82% dos atuais funcionários considera o conjunto de benefícios da empresa como sendo regular, seguindo-se, 28,79% o consideram bom, 22,73% ruim, 9,09% péssimo e apenas 7,58% o considera ótimo.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, apresentado a seguir:

AVALIAÇÃO DO CONJUNTO DE BENEFÍCIOS DA EMPRESA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	5	7,58
Bom	19	28,79
Regular	21	31,82
Ruim	15	22,73
Péssimo	6	9,09

Quadro 25: Avaliação do conjunto de benefícios conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Os benefícios que a empresa dá aos seus funcionários pela execução de seu trabalho servem como um paliativo, que ajuda a minimizar a má impressão que se tem do salário. Como pode ser observado no comentário deste funcionário, que afirma que uma das coisas que lhe agradam na empresa é o plano de saúde.

As únicas coisas que agradam na empresa são o horário, pois são 6 horas e 20 minutos e o plano de saúde (funcionário 15).

No que concerne à opinião dos ex-funcionários quanto ao **conjunto de benefícios** recebidos quando ainda trabalhavam na empresa Delta, os dados obtidos revelaram que 48,53% destes consideravam a remuneração com sendo regular, 20,59% ruim, 14,71% péssima, 13,24% boa e apenas 2,94% dos respondentes o considerava ótimo. Como pode ser observado no quadro, a seguir:

AVALIAÇÃO DO CONJUNTO DE BENEFÍCIOS DA EMPRESA		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	2	2,94
Bom	9	13,24
Regular	33	48,53
Ruim	14	20,59
Péssimo	10	14,71

Quadro 26: Avaliação do conjunto de benefícios conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Saber motivar seus funcionários é uma tarefa difícil e, para tanto, as empresas necessitam buscar estratégias que visem entender o que satisfaz seus colaboradores no ambiente de trabalho, uma vez que quando o trabalhador se sente motivado, seu trabalho tende a ser mais proveitoso para a organização. O salário em si é um motivador importante,

todavia, quando se trata de um trabalho que não paga tão bem como o de atendente de *call center*, como já foi constatado em tópicos anteriores, faz-se necessário complementar a renda com outros benefícios e de acordo com os resultados obtidos, o conjunto de benefícios da empresa não está cumprindo com essa tarefa.

Quanto ao **relacionamento com o superior**, constatou-se que a maioria dos atuais funcionários considera o relacionamento com seu superior ótimo, representado no quadro por 40,91%, em seguida 33,33% o considera bom, 16,67% ruim e apenas 6,06% e 3,03% consideram seu relacionamento com o superior como sendo péssimo ou ruim, respectivamente.

RELACIONAMENTO COM O SUPERIOR		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	27	40,91
Bom	22	33,33
Regular	11	16,67
Ruim	2	3,03
Péssimo	4	6,06

Quadro 27: Avaliação do relacionamento com o superior conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Segundo os dados coletados, 63,64% dos atuais funcionários ressaltaram que **seu superior reconhece seu esforço para com trabalho**. Em contrapartida, 36,36% relataram que por mais que se empenhem no trabalho, seu superior não emite nenhum tipo de reação. Sendo assim, a partir dos dados coletados, foi construído o quadro representativo da variável estudada, representado a seguir:

SEU SUPERVISOR RECONHECE SEU ESFORÇO NO TRABALHO		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	42	63,64
Não	24	36,36

Quadro 28: O superior reconhece seu esforço no trabalho.
Fonte: Dados primários (2015).

Geralmente, estes funcionários que não mantêm um bom relacionamento com seu superior direto, ou seja, seu supervisor, alegam não estarem satisfeitos com as constantes cobranças. Sendo assim, na oportunidade, foi perguntado, também, se o supervisor reconhece

o esforço do atendente no trabalho. Em resposta, a grande maioria, representada no gráfico por 63,64%, explicou que seu superior costuma reconhecer seu esforço no trabalho e 36,36% afirmou que não.

No que se refere à variável **relacionamento com o superior**, de acordo com a opinião dos ex-funcionários da empresa Delta, percebe-se que a maioria afirma que tinha um bom relacionamento com seu superior, variável representada no quadro por 36,76%, em seguida 32,35% o consideravam regular, 19,12% ótimo, 7,35% ruim e 4,41% o consideravam péssimo, como pode ser observado no quadro, abaixo:

RELACIONAMENTO COM O SUPERVISOR		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Ótimo	13	19,12
Bom	25	36,76
Regular	22	32,35
Ruim	5	7,35
Péssimo	3	4,41

Quadro 29: Avaliação do relacionamento com o superior conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Ainda segundo a pesquisa, 61,76% dos ex-colaboradores afirmaram que seu superior não costumava reconhecer seus esforços para com o trabalho. Ao contrário, 38,24% asseguraram que seu superior sempre reconhecia sua dedicação ao trabalho, como pode ser observado no gráfico a seguir:

O SUPERVISOR RECONHECIA SEU ESFORÇO NO TRABALHO		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	26	38,24
Não	42	61,76

Quadro 30: O superior reconhecia seu esforço no trabalho.
Fonte: Dados primários (2015).

O que se entende, apesar de o grupo de ex-funcionários da empresa não ter demonstrado tanta positividade quanto ao relacionamento com seu superior, é que os dois grupos se relacionavam bem com seu superior. Desse modo, constata-se que o mau relacionamento entre ambas as partes não pode ser considerado uma das causas pelas quais os funcionários se desligam da empresa, pois conforme os dados coletados, apesar de haverem

divergências, existia uma convivência que agradava tanto os atuais quanto os ex-colaboradores. Portanto, manter um bom relacionamento com o superior é essencial para que sejam evitados atritos e para que o clima organizacional seja harmonioso, de modo este não seja um motivo para que o funcionário se desligue da empresa. Realidade que não está presente na empresa em estudo.

Na oportunidade, perguntou-se aos funcionários qual deveria ser, segundo a opinião deles, o **perfil essencial de um gestor de call center**, uma vez que não se trata de qualquer empresa, mas de uma organização que lida com milhares de pessoas todos os dias e que precisa orientar o trabalho destas de modo que as metas impostas pela administração sejam alcançadas. Sendo assim, elencou-se um conjunto de características que um possível bom gestor deveria ter, conforme o quadro abaixo, e foi solicitado aos mesmos que escolhessem qual a alternativa que mais se adequava a realidade do dia-a-dia em um *call center*.

Através dos dados coletados, construiu-se o quadro correspondente à variável analisada, a seguir:

PERFIL ESSENCIAL DE UM GESTOR DE CALL CENTER		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Bom líder	19	28,79
Motivador	32	48,48
Paciente	8	12,12
Pulso firme	1	1,52
Bom estrategista	5	7,58
Nenhuma das opções	1	1,52
Não sei opinar	0	0

Quadro 31: Perfil essencial de um gestor de call center conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Verificou-se que 48,48% dos atendentes consideraram que ser motivador é fundamental para a rotina da empresa. Em seguida, está ser um bom líder, com 28,79% de escolha, paciente com 12,12%, bom estrategista com 7,58% e, por último, encontram-se as características ter pulso firme e nenhuma das opções, empatados. Nenhum respondente não soube opinar.

A mesma pergunta foi feita aos ex-funcionários da empresa. E como resultado, obtiveram-se os dados expostos no quadro, a seguir:

PERFIL ESSENCIAL DE UM GESTOR DE CALL CENTER		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Bom líder	19	27,94
Motivador	32	47,06
Paciente	11	16,18
Pulso firme	0	0
Bom estrategista	3	4,41
Nenhuma das opções	3	4,41
Não sei opinar	0	0

Quadro 32: Perfil essencial de um gestor de *call center* conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

De acordo com os dados apresentados acima, constatou-se que 47,06% dos ex-funcionários consideram, assim como os atuais funcionários, a motivação e a qualidade de bom líder (27,94%) essenciais para um gestor de *call center*. Seguindo-se estão as qualidades de paciente com 16,18%, bom estrategista e nenhuma das opções com a mesma porcentagem de escolha de 4,41% e, por fim, as opções de pulso firme e não saber opinar não foram escolhidas por nenhum dos respondentes.

Pode-se dizer que ser um bom líder envolve todas as características listadas, todavia, saber motivar mostrou ser a mais importante e necessária, uma vez que se trata de um ambiente estressante para muitos e que precisa alcançar muitas metas, portanto, saber motivar seus liderados torna-se um diferencial para os gestores desse tipo de organização.

Até aqui foram analisadas diversas variáveis, com o intuito de fornecer um conhecimento mais abrangente a respeito dos possíveis fatores que motivam a rotatividade, contudo, a partir de agora, serão avaliados questionamentos que envolvem diretamente o fenômeno rotatividade. Sendo assim, a primeira pergunta feita ao grupo de atuais funcionários foi se este **considera o *call center* um ramo de alta rotatividade**. Os dados obtidos demonstraram que mais de 90% dos participantes consideram que o ramo apresenta altas taxas de rotatividade. Por conseguinte, a mesma porcentagem de respondentes (4,55%) avaliou que não e que não sabe responder esta pergunta.

CONSIDERA O CALL CENTER UM RAMO DE ALTA ROTATIVIDADE		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	60	90,91
Não	3	4,55
Não sei	3	4,55

Quadro 33: Avaliação do *call center* como um ramo de alta rotatividade conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Em resposta a mesma pergunta, o grupo de ex-colaboradores da empresa, em conformidade com a resposta dos atuais, elucidou que o ramo, de fato, apresenta altas taxas de rotatividade, opinião expressa no quadro por um percentual de 92,65%. Em seguida, as alternativas “não” e “não sei” receberam um percentual de escolha de 4,41% e 2,94%, respectivamente.

CONSIDERA O CALL CENTER UM RAMO DE ALTA ROTATIVIDADE		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	63	92,65
Não	3	4,41
Não sei	2	2,94

Quadro 34: Avaliação do *call center* como um ramo de alta rotatividade conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Desse modo, pode-se inferir que a realidade da empresa em estudo não foge ao padrão do mercado, visto que tanto gestores, quanto atuais e ex-colaboradores da empresa ratificaram a existência do fenômeno.

Em seguida, indagou-se aos grupos de atuais e ex-funcionários quais poderiam ser, de acordo com suas opiniões, as **causas da rotatividade**.

Dentre as alternativas, as que mais se destacaram na opinião dos atuais colaboradores, foram: o ambiente estressante (27,27%), o trabalho em si (27,27%) e a má gestão na empresa. As alternativas, falta de autonomia e trabalho desinteressante não foram escolhidas pelos respondentes, portanto, não podem ser consideradas causas da rotatividade. Por fim, 15,15% dos atendentes consideraram que as causas são outras e apenas 9,09% disse que a rotatividade está relacionada ao processo de seleção e recrutamento mal feito.

CAUSAS DA ROTATIVIDADE		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Proc. de sel. e rec. mal feito	6	9,09
Má gestão	14	21,21
Ambiente estressante	18	27,27
Falta de autonomia	0	0
O trabalho em si	18	27,27
Trab. desinteressante	0	0
Outras	10	15,15
Não sei opinar	0	0

Quadro 35: Causas da rotatividade conforme os atuais funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Quanto ao grupo de ex-funcionários, constatou-se que as alternativas ambiente estressante (33,82%), má gestão (25%), o trabalho em si e o processo de seleção e recrutamento mal feito, ambas as opções com 13,24% de escolha, representam as causas mais influentes da rotatividade na empresa. A opção trabalho desinteressante obteve apenas 2,94% de escolha, 8,82% afirmaram serem outras as causas, 2,94% não souberam opinar e, por último, a alternativa falta de autonomia não foi escolhida por nenhum respondente como uma possível causa da rotatividade.

CAUSAS DA ROTATIVIDADE		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Proc. de sel. e rec. mal feito	9	13,24
Má gestão	17	25,00
Ambiente estressante	23	33,82
Falta de autonomia	0	0
O trabalho em si	9	13,24
Trab. desinteressante	2	2,94
Outras	6	8,82
Não sei opinar	2	2,94

Quadro 36: Causas da rotatividade conforme os ex-funcionários.
Fonte: Dados primários (2015).

Tendo em vista os resultados obtidos, pode-se concluir que os funcionários lidam no dia-a-dia com um ambiente de trabalho bastante estressante, derivado em partes do trabalho em si, no qual estes precisam atender clientes com diversos humores, tendendo do simpático ao desagradável, devendo demonstrar sempre simpatia e eficiência, independente das condições e do problema a ser resolvido, e das metas que são impostas pela administração, algumas consideradas até impossíveis. Tais variáveis aliadas a má gestão, mencionada por muitos respondentes, são os principais causadores da rotatividade na empresa em estudo. Realidade que pode ser confirmada nos comentários, a seguir:

[...] é um trabalho muito estressante e a empresa só faz cobranças, sem dar suporte algum para os atendentes, apenas querem que as metas sejam “batidas” e pronto, sem falar em certos supervisores que são totalmente desqualificados para o cargo. O fluxo de ligações é enorme e deveríamos ter um treinamento satisfatório, enfim, a empresa não está “nem aí” para os atendentes (funcionário 16).

Trabalhar em *call center* é muito ESTRESSANTE. Estou fazendo faculdade e, na primeira oportunidade de um emprego melhor, mesmo que com carga de 10 horas, eu vou, são irritantes e desnecessárias as constantes mudanças de horários e as

cobranças de metas inalcançáveis, pois a empresa acha que você é propriedade dela e tem 24 horas disponíveis, únicas e exclusivamente, para ela (funcionário 17).

A Delta é uma boa empresa, porém coisas ruins provêm de alguns gestores (funcionário 18).

Só voltaria a trabalhar lá caso a política de gestão empresarial e recrutamento e seleção praticada pela tal empresa fosse totalmente reformulada (funcionário 19).

Os gestores são péssimos, pois não sabem motivar seus funcionários (funcionário 20).

Eu pedi demissão porque não conseguia conciliar o trabalho com a universidade, além disso, o trabalho lá é muito estressante, tem cobranças abusivas e falta de reconhecimento (funcionário 21).

Dentre os vários motivos pelos quais a rotatividade é grande na empresa, elencaria alguns:

1. Quanto mais tempo o funcionário passa na empresa, mais custa caro sua rescisão;
2. O trabalho é realmente muito carregado de pressão, o que o torna desgastante, visto que não se sabe se você estará trabalhando no mês seguinte em virtude das metas não alcançadas;
3. Acontecem inúmeras situações caracterizadas como assédio no trabalho, mas as pessoas naturalizam tais acontecimentos, por motivos que não sei explicar;
4. Existem os famosos "nós cegos", pessoas que "remancham" muito no trabalho e não são demitidas, enquanto seu colega do lado "perdendo os cabelos" para bater metas é demitido;
5. A gestão da empresa é notoriamente inexperiente o que acarreta uma série de problemas na administração (funcionário 22).

Por último, procurou-se entender quais as **consequências que a saída de um elevado de número de funcionários em um curto período de tempo** traz para os de funcionários que permanecem na empresa.

Na percepção dos atuais atendentes, a desmotivação é a principal consequência que a rotatividade suscita naqueles que permanecem na empresa, representada no quadro por 43,94%, em seguida está o estresse com 21,21%, outras causas com 10,61%, mais trabalho e nenhuma das opções ambos com 9,09% e, por último, 6,06% dos respondentes não souberam opinar, como pode ser observado no quadro, a seguir:

CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE PARA OS FUNCIONÁRIOS QUE PERMANECEM		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Mais trabalho	6	9,09
Desmotivação	29	43,94
Estresse	14	21,21
Outras	7	10,61
Nenhuma das opções	6	9,09
Não sei opinar	4	6,06

Quadro 37: Consequências da rotatividade para os func. que ficam conforme os atuais atendentes.
Fonte: Dados primários (2015).

Praticamente os mesmos resultados foram obtidos com o grupo de ex-funcionários da empresa, no qual se verifica que 45,59% elencaram a desmotivação como principal consequência para os funcionários que permanecem, seguindo-se está o estresse com 23,53%, mais trabalho com 13,24%, outras com 8,82%, 1,47% não escolheram nenhuma das opções e 7,35% não souberam opinar.

CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE PARA OS FUNCIONÁRIOS QUE PERMANECEM		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Mais trabalho	9	13,24
Desmotivação	31	45,59
Estresse	16	23,53
Outras	6	8,82
Nenhuma das opções	1	1,47
Não sei opinar	5	7,35

Quadro 38: Consequências da rotatividade para os func. que ficam conforme os ex-atendentes.
Fonte: Dados primários (2015).

Desta forma, explana-se que a rotatividade na empresa faz com que culmine em seus colaboradores um sentimento de desmotivação, que, muitas vezes, faz com que os mesmos passem a ver a empresa com outros olhos, ou seja, eles passam a refletir se a empresa é realmente um ambiente bom de trabalho. O fator motivacional aliado ao estresse do trabalho e a sobrecarga de tarefas, uma vez que até que sejam selecionados novos colaboradores, são os que ficam na empresa que realizam o trabalho dos que saíram, faz com que o trabalho do colaborador se torne menos produtivo e a empresa tenha prejuízos. Assim, a Delta deve observar bem as causas da rotatividade, a fim de minimizar seus índices bem como suas consequências.

Quanto aos **motivos que fariam o funcionário sair da empresa**, notou-se que a maioria dos atuais funcionários deixaria o emprego apenas se encontrassem um melhor, no qual a opção oferta de trabalho melhor alcançou um percentual de 69,70% de escolha. Em seguida estão as constantes mudanças de horário, com 10,61%, a falta de aumento de salário com 7,58%, outros motivos com 6,06%, conflitos com colegas com 4,55% e, por fim, o aumento da carga horária com apenas 3,03% de escolha, como pode ser observado no quadro, a seguir:

MOTIVOS QUE FARIAM O FUNCIONÁRIO SAIR DA EMPRESA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Oferta de trabalho melhor	46	69,70
Conflitos com colegas	3	4,55
Aumento da carga horária	2	3,03
Constantes mudanças de horário	7	10,61
Falta de aumento de salário	5	7,58
Outros	4	6,06

Quadro 39: Motivos que fariam o funcionário sair da empresa.
Fonte: Dados primários (2015).

Em contrapartida, perguntou-se aos ex-funcionários **quais os motivos que o levaram a sair da empresa ou ser demitido**. Foram dadas a este grupo de respondentes diversas alternativas de possíveis motivos, e estes, por sua vez, deveriam escolher qual o que melhor se adequava a sua situação. Vale salientar que a opção “outros” foi colocada no questionário justamente por entender-se que as opções abrangidas poderiam não se encaixar ao perfil dos investigados.

Como resultados, obteve-se da maioria dos respondentes, a saber, 45,59%, que saíram ou foram demitidos da empresa por motivos que não estavam inclusos nas opções citadas. Por conseguinte, as constantes mudanças de horário mostraram-se como o segundo fator mais votado com 17,65%, os conflitos com colegas com 14,71%, oferta de trabalho melhor com 11,76%, falta de aumento de salário com 5,88%, fiz algo que não devia com 2,94% e, por fim, aumento da carga horária com apenas 1,47% de escolha, como pode ser observado no quadro, a seguir:

MOTIVOS QUE LEVARAM O FUNCIONÁRIO A SAIR DA EMPRESA OU SER DEMITIDO		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Oferta de trabalho melhor	8	11,76
Conflitos com colegas	10	14,71
Aumento da carga horária	1	1,47
Constantes mudanças de horário	12	17,65
Falta de aumento de salário	4	5,88
Fiz algo que não devia	2	2,94
Outros	31	45,59

Quadro 40: Motivos que levaram o funcionário a sair ou ser demitido da empresa.

Fonte: Dados primários (2015).

Percebe-se que a maioria dos funcionários que ainda estão na empresa considera que uma oferta de trabalho melhor seria suficiente para abandonar o emprego ou fazer por onde ser demitido, todavia, de acordo com os dados obtidos, isso não acontece na realidade, visto que apenas 11,76% do total de respondentes afirmaram ter sido este o motivo de sua saída da empresa.

Quando questionados sobre se já pensaram em sair da empresa, 68,18% dos atuais funcionários responderam que sim, o que demonstra a fragilidade da ligação entre empresa e colaborador. Em compensação, 31,82% demonstraram ainda não terem tido interesse em abandonar o cargo, como pode ser observado no quadro, abaixo:

JÁ PENSOU EM SAIR DA EMPRESA		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	45	68,18
Não	21	31,82

Quadro 41: Opinião dos atuais funcionários a respeito de já terem pensado em sair da empresa.

Fonte: Dados primários (2015).

Por fim, no intuito de complementar a pergunta anterior, indagou-se aos atuais atendentes se, caso saíssem da empresa, **trabalhariam em uma do mesmo setor**. Como resultado 66,67% asseveraram que não trabalhariam novamente em uma empresa de *call center* e 33,33% afirmaram que não descartariam a hipótese. Como pode ser observado no quadro, a seguir:

TRABALHARIA NUMA EMPRESA DO MESMO SETOR		
Total de respondentes		66
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	22	33,33
Não	44	66,67

Quadro 42: Opinião dos atuais funcionários sobre se trabalhariam em uma empresa do mesmo setor.
Fonte: Dados primários (2015).

Por fim, inquiriu-se aos ex-funcionários da empresa Delta se estes **voltariam a trabalhar na empresa**, contudo, os resultados não mostraram a superioridade de uma alternativa em detrimento da outra, as opiniões ficaram divididas em 50% para cada alternativa. Como pode ser observado no quadro, a seguir:

VOLTARIA A TRABALHAR NA EMPRESA		
Total de respondentes		68
	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	34	50
Não	34	50

Quadro 43: Opinião dos ex-funcionários sobre se voltariam a trabalhar na empresa.
Fonte: Dados primários (2015).

Vale salientar que os que afirmaram que não teriam problema em trabalhar numa empresa do mesmo setor ou voltar a trabalhar no *call center* Delta, no caso dos ex-funcionários, o disseram com ressalvas, visto que apenas tomariam esta atitude se a empresa ofertante da vaga de emprego dispusesse de melhores condições de trabalho que a empresa Delta ou a mesma melhorasse seus processos de trabalho bem como sua gestão, como pode ser observado no comentário, a seguir:

Só voltaria a trabalhar lá caso a política de gestão empresarial e recrutamento e seleção praticada pela tal empresa fosse totalmente reformulada (funcionário 23).

Em resumo, os dados alcançados com esta pesquisa permitiram ir além do objetivo proposto, o qual se visava analisar quais os determinantes da rotatividade no *call center* Delta, permitindo uma análise completa a respeito das diversas variáveis que compõem o ambiente de trabalho do funcionário, abrangendo desde aspectos tangíveis a subjetivos. De modo geral, os motivos que influenciam a decisão dos funcionários de deixar a empresa estão relacionados à forma como eles se sentem em relação à mesma. Muitos se sentem desmotivados em

continuar trabalhando porque se sentem insatisfeitos com o salário que recebem, com os benefícios, com a carga horária, com as constantes mudanças de horário, com a pressão imposta pelos supervisores para o alcance das metas e, principalmente, pela gestão da empresa que se mostra ineficiente. Logo, faz-se necessário que a empresa Delta reavalie seus processos de trabalho como, por exemplo, as práticas de remuneração e organização dos horários de trabalho, no intuito de reparar os erros e eliminar os entraves que vêm prejudicando a rotina da empresa bem como sua relação com seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se bem direcionadas, as pessoas constituem uma forte vantagem competitiva para a empresa, para tanto, o setor de Recursos Humanos da empresa, mais precisamente a área de Gestão de Pessoas, popularmente conhecida como o “coração da empresa”, tem vital responsabilidade. Neste sentido, formular estratégias que visem, além do lucro, o bem-estar social de seus funcionários bem como a motivação e satisfação destes no ambiente de trabalho, tornam-se tarefas essenciais e extremamente benéficas à saúde organizacional. Caso contrário, podem surtir efeitos negativos que prejudiquem bastante a empresa como, por exemplo, a rotatividade.

O setor de *call center* representa um dos segmentos econômicos mais importantes da cidade de Campina Grande, abrangendo uma parcela de cerca de oito mil funcionários trabalhando diariamente. Apesar de sua grande importância para a economia da cidade, sabe-se que o setor enfrenta um sério problema quanto ao número de desligamentos e contratações de colaboradores, que simboliza um dos maiores entraves ao desenvolvimento do mesmo.

Contudo, o objetivo desta pesquisa foi analisar os principais motivos, na percepção dos atuais e ex-funcionários da empresa de *call center* Delta, que influenciam na rotatividade de seus colaboradores. A fim de que se atingisse este objetivo, inicialmente, foi caracterizado o perfil dos funcionários da referida empresa, por conseguinte foram identificadas quais as práticas de Gestão de Pessoas que a empresa faz uso e, finalmente, foi feito o levantamento dos possíveis determinantes da rotatividade de seus colaboradores.

Quanto aos resultados encontrados, logo de início se percebe uma incompatibilidade de opiniões entre a gestão e seus funcionários, visto que os gestores consideram a rotatividade apresentada pelo *call center* como normal para o setor, entretanto, a quase totalidade de seus funcionários a considera alta, tendo em vista o fato de que a maioria destes se desliga da empresa com menos de seis meses de serviço.

Identificou-se, ainda, que as principais causas da rotatividade, na percepção dos atuais e ex-atendentes da empresa, são: ambiente estressante, má gestão e o trabalho em si. Em contrapartida, os gestores alegam que a indisciplina e a falta de paciência dos funcionários, que não têm comportamento nem perfil para trabalhar com telemarketing, constituem os fatores que mais impactam a rotatividade.

Como consequências da rotatividade, verificou-se que para os gestores têm-se a escassez de mão de obra, os custos financeiros relacionados ao processo de desligamento e admissão de um novo colaborador e os encargos trabalhistas a que o funcionário tem direito.

Em contrapartida, observou-se que para os funcionários as consequências envolvem aspectos bem diferentes, como: a desmotivação, o estresse e a sobrecarga de trabalho.

Não foram obtidos dados documentais que explicitem de maneira clara a proporção que os índices de rotatividade têm alcançado nos últimos meses, mas pela facilidade de se encontrar um elevado número de pessoas que trabalharam na empresa e pelo fato de que o processo de seleção e recrutamento não para, sendo realizado ininterruptamente, pode-se inferir que a rotatividade não mostra-se tão normal quanto a empresa alega.

Foi percebido, ainda, que, apesar das inúmeras queixas por parte dos atuais e ex-funcionários a respeito da gestão, que a empresa se preocupa com seus recursos humanos, visto que diversas alternativas são tomadas para garantir aos colaboradores um nível adequado de satisfação no trabalho. A principal destas seria a oportunidade de crescimento que a empresa dá, uma vez que a mesma realiza processos seletivos internos para todos os cargos, e garante que o preenchimento destas vagas não será feito se não por funcionários da própria empresa, que entraram como operadores.

Além disso, a empresa concede aos seus funcionários diversos tipos de benefícios como, por exemplo, salário-família, auxílio-creche, plano dentário, plano de saúde, lanches, comissões por metas alcançadas, entre outros. A empresa também se envolve com projetos sociais, o que é muito bom para sua imagem no mercado. Há de se considerar que a empresa concede oportunidades aos seus funcionários e os premia por seus bons feitos, todavia, muitos funcionários não reconhecem isto e acreditam que tudo de ruim que acontece no ambiente de trabalho é por causa da empresa.

Sem dúvidas a rotatividade gera resultados negativos, financeiramente e operacionalmente falando, oriundos dos custos de contratação e desligamentos de mão-de-obra aliados à baixa produtividade dos funcionários inexperientes, o que acaba por refletir negativamente no produto ou serviço ofertado e prejudica a imagem da empresa com seus clientes e, conseqüentemente, no mercado. Sabe-se que existe um índice de rotatividade que é saudável para a organização, ou seja, aquele no qual a empresa apenas substitui colaboradores com resultados negativos por colaboradores com resultados positivos, entretanto, a realidade da empresa em estudo não foge ao que se observa no setor, visto que mesmo com o pouco tempo de inserção no mercado local, já substituiu pelo menos metade do seu quadro de funcionários.

Observou-se que a opinião dos respondentes deste estudo diverge bastante, entretanto, todos concordam que alternativas de amenização do problema precisam ser tomadas. Dentre as soluções a serem postas em prática, estão: melhorias na gestão, reajustes salariais,

atividades voltadas para o bem-estar no ambiente de trabalho e menos pressão por parte dos superiores.

A presente pesquisa contribuiu teoricamente ao abordar um tema relevante e atual, visto que a rotatividade no *call center* é um tema que vem ganhando destaque na mídia, uma vez que não se trata de um problema local, mas enfrentado pelo país inteiro. Atualmente, existem várias empresas de *call center* espalhadas pelo país, movimentando bilhões de reais e empregando milhões de funcionários. Na prática, por fazer um levantamento de dados a respeito da empresa em estudo, enfatizando seus erros e acertos, servindo tanto para a empresa em si quanto para outras que busquem estudos que indiquem soluções para o problema e, por fim, a pesquisa contribuiu socialmente, por abordar um tema que representa um problema enfrentado não só pelas empresas de *call centers*, mas por todos os setores do mercado.

Como limitações da pesquisa, destacam-se: a dificuldade em se realizar as entrevistas com o gerente e o supervisor, devido ao tempo limitado que estes têm e ao Conselho de Ética da empresa, que proíbe que seus funcionários cedam informações a seu respeito. A fim de proporcionar mais segurança aos entrevistados e para garantir a veracidade e compromisso dos pesquisadores, foi elaborado um termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE D), que foi assinado pela orientanda, orientadora e entrevistado.

Por fim, propõem-se que novos estudos sejam realizados tomando como base a indústria de *call center* como, por exemplo, pesquisas que busquem identificar de acordo com a percepção dos funcionários, não apenas o que ocasiona a rotatividade, mas também alternativas de solução para o problema ou mesmo um estudo que vise descobrir quais os tipos de benefícios que mais agradam os funcionários, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABREU, Simone Martins; MAGALHÃES, Elenice Maria de; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues; CARVALHO, Maria de Lourdes de. **Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de Callcenter**. In: EnANPAD 2006 – 30º ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Avaliacao_treinamento_desenvolvimento/012%20-%20Treinamento%20e%20desenvolvimento%20-%20A%20E7%20F5es%20e%20impactos%20-%20PESQUISA.pdf> Acesso em 07 fev. 2015.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. **Educação Ambiental Comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa *snowball* (bola de neve)**. Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental, v. 27, julho a dezembro de 2011. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/remea/article/view/3193/1855>> Acesso em: 28 fev. 2015.

BALESTRERI, Aline Soares; LISZBINSKI, Bianca Bigolin; COSTA, Camila Furlan da; PATIAS, Tiago Zardin. **Custos da Rotatividade de Pessoal: Evidências em uma Empresa Familiar**. In: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 2014, Natal. **Anais...** Goiânia, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema07/170.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2014.

BORBA, Nathália Mainardi Rosso; PILLA, Bianca Smith. **Rotatividade de Pessoal: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Call center**. Revista Negócios e Talentos, 10, 2013. Disponível em: <<http://seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/view/666/448>> Acesso em: 16 jan. 2015.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: Uma Consequência de Estratégias Ineficientes de Gestão Empresarial**. In: XIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf> Acesso em: 10 jan. 2015.

BRAMBILLA, Flávio Régio; PEREIRA, Luciana V.; PEREIRA, Paula Bristot. **Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações**. Revista inGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, vol. 02, nº 12, dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Dez/306-941-1-PB.pdf> Acesso em: 02 fev. 2015.

BRASIL, Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). **Telemarketing**. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>> Acesso em: 17 jan. 2015.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Movimentação Contratual no Mercado de Trabalho Formal e Rotatividade no Brasil**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812D0A02C0012D0A2802AB3852/relatorio_anual2007.pdf> Acesso em: 12 jan. 2015.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Auxílio-creche: um direito da trabalhadora**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/imprensa/auxilio-creche-um-direito-da-trabalhadora.htm>> Acesso em: 02 mar. 2015.

BRASIL, Ministério da Previdência Social. **Salário-família**. Disponível em: <<http://agencia.previdencia.gov.br/e-aps/servico/376>> Acesso em: 02 mar. 2015.

CHAHAD, José Paulo Zeetano; POZZO, Rafaella Gutierre. **Mercado de Trabalho no Brasil na Primeira Década do Século XXI: Evolução, Mudanças e Perspectivas – Demografia, Força de Trabalho e Ocupação**. Temas de Economia Aplicada – Informações FIPE, junho de 2013. Disponível em: <http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2013/6_11-29-chah-poz.pdf> Acesso em: 25 fev. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações – 3ª Ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações – 3ª Ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações – 8ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional - A dinâmica do Sucesso das Organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.

_____. **Recursos Humanos – 7ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa – Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEUS, Adélia Meireles de; CUNHA, Djanira do Espírito Santo Lopes; MACIEL, Emanoela Moreira. **Estudo de Caso na Pesquisa Qualitativa em Educação: Uma Metodologia**. In: VI Encontro de Pesquisa em Educação da UFPI, p. 1-12, 2010, Paraíba. **Anais...** Paraíba, 2010. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.1/GT_01_14.pdf> Acesso em 28 fev. 2015.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho Formal**. São Paulo: DIEESE/MTE, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa – 3ª Ed.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa – 4ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2008

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa – 4ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papeis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa – 4ª Ed.** São Paulo: Atlas S.A., 2002.

JUBILATO, Jorge. **Rotatividade de Pessoal: custos e índice ideais**, 2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html> Acesso em: 19 dez. 2015.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Callcenter e Telemarketing - 2ª Ed.** Editora Atlas, 2009.

_____; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica** – 5ª Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

_____; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, análise e interpretação de dados** – 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYO, Andrew. **O valor Humano da Empresa – Valorização das Pessoas como Ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. **Turnover: Uma Análise dos Fatores que Contribuem para a Decisão de Sair da Empresa dos Colaboradores da Alfa Comércio Ltda**. Revista Connexio, ano 2, nº 1, agosto de 2012 - janeiro de 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222/197>> Acesso em: 28 jan. 2015.

MOCELIN, Daniel Gustavo; SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. **Perfil Sócio-ocupacional dos Empregados de um Call Center do Setor de Telecomunicações Gaúcho**, 2006. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ppgsocio/Mocelin%20e%20Silva%20Call%20Centers.pdf>> Acesso em: 26 dez. 2015.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, março de 2003. Disponível em: <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf> Acesso em: 28 fev. 2015.

NASCIMENTO, Kiane Paola; COSTA, Débora Vargas Ferreira; ALTAF, Joyce Gonçalves; CASTRO, Douglas Ribeiro. **Rotatividade nas Organizações: As Causas dos Desligamentos Voluntários em uma Empresa de Serviços de Juiz de Fora**. Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior, v. 3, nº 1, janeiro – junho de 2012. Disponível em: <http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20130919_143926.pdf> Acesso em: 27 fev. 2015.

OLIVEIRA, João Ricardo Gabriel de. **A importância da Ginástica Laboral na Prevenção de Doenças Ocupacionais**. Revista de Educação Física, 139:40-49, dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www.ergonomianotrabalho.com.br/ginastica-labora-prevencao.pdf>> Acesso em: 03 mar. 2015.

OLIVEIRA, Rosane de Souza, PASSOS, Elisete Silva. **O Papel do Gestor na Motivação dos seus Colaboradores**. Cairu em Revista, ano 02, nº 02, p. 33-41, jan. 2013. Disponível em: <http://www.caziru.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf> Acesso em: 12 jan. 2015.

PAIVA, Kely César Martins de; DUTRA, Michele Regina Santana; LUZ, Talita Ribeiro. **Comprometimento Organizacional: um estudo com trabalhadores de um call center.** In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR105.pdf> Acesso em: 03 jan. 2015.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. **CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL / TURNOVER: Estudo de Caso de uma Microempresa do Setor de Educação.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>> Acesso em: 20/11/2014

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários** – 7ª Ed. São Paulo: LTr, 1998.

Revista Pense Empregos online. **Entenda como é a rotina de um operador de call center,** nov. 2012. Disponível em: <<http://revista.penseempregos.com.br/noticia/2012/11/entenda-como-e-a-rotina-de-um-operador-de-callcenter-3959237.html>> Acesso em: 27 jan. 2015.

SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da. **Relações de Trabalho em Call Centers: Flexibilidade laboral e Perfis sócio-ocupacionais em um novo cenário de emprego.** Porto Alegre, setembro de 2006, 150p. Dissertação para obtenção do título de mestre (Mestrado em Sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8645/000584973.pdf?sequence=1>> Acesso em: 28 dez. 2015.

SOUZA, Fernanda da Silva e. **Rotatividade de Funcionários no Setor de Call center: Um Estudo de Caso na Empresa ATENDEBEM.** Porto Alegre, 2010, 49p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29781/000775467.pdf?sequence=1>> Acesso em: 21/11/2014

STRAPASSON, Angela Maria Honaiser; CONCOLATTO, Cláudia Piccolotto; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso. **Rotatividade de Pessoal: Um estudo de Caso na Agroindústria.** In: I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR455.pdf> Acesso em: 25 dez. 2014.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; FILHO, Edmundo Escrivão. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** In: XXVI ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 9 a 11 de outubro de 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf> Acesso em: 27 fev. 2015.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Revista SOCERJ, 20(5):383-386, Rio de Janeiro, setembro/outubro de 2007. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf> Acesso em: 28 fev. 2015.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática - Os Desafios e as Soluções**. São Paulo: Gente, agosto de 2006.

APÊNDICES

Universidade Federal de Campina Grande
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

O presente roteiro de entrevista faz parte de uma pesquisa para fins acadêmicos que tem como objetivo analisar os principais motivos, na percepção de gerentes e supervisores, que influenciam a rotatividade de pessoal na empresa de *Call Center* de Campina Grande – Delta. Vale salientar que tanto a empresa quanto os funcionários que participarem da pesquisa não terão seus nomes divulgados.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GERENTE/SUPERVISOR

BLOCO 1: DADOS GERAIS DA EMPRESA

Principal atividade: _____

Nº Total de Funcionários: _____

Função do Respondente: _____

BLOCO 2: PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Qual o seu nível de instrução?
- 2) Qual o seu tempo de serviço na empresa? Tempo no cargo? E no ramo?

BLOCO 3: POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

- 3) Qual perfil/característica que a empresa deseja ao contratar um funcionário tele operador?
- 4) Qual método a empresa utiliza para recrutar e selecionar funcionários (anúncio, empresas especializadas, busca independente)? Como funciona e quanto tempo dura o processo de recrutamento e seleção de novos funcionários? Ele acontece sempre ou é sazonal?
- 5) Quais as práticas de remuneração e incentivos desenvolvidas pela empresa para recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização?
- 6) Quais as práticas desenvolvidas pela empresa para prover aos funcionários boas condições de trabalho (benefícios, saúde, segurança e tecnologia)?
- 7) Existe alguma política de promoção de cargos na empresa?
- 8) A empresa reconhece os funcionários que mais se destacam? Se sim, como?
- 9) Existe alguma política de Gestão de Pessoas que vise melhorar a qualidade dos relacionamentos e o nível de integração na organização? Se sim, qual?

10) A empresa utiliza alguma prática que vise prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções?

BLOCO 4: ROTATIVIDADE

11) Qual o funcionário que tem mais tempo na empresa? Qual a sua função hoje em dia?

12) Como você avalia a rotatividade de pessoal na empresa Delta?

13) Na sua opinião, quais as principais causas da rotatividade na empresa?

14) Quais as consequências que a rotatividade traz para a Delta?

15) Quais as medidas que a empresa toma para diminuir a rotatividade?

16) A empresa utiliza algum instrumento para medir a rotatividade? Se sim, qual e em que proporções?

17) Existem períodos específicos nos quais a rotatividade aumenta? Se sim, quais?

18) Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera motivadores, que fazem com que as pessoas permaneçam no emprego? E quais são desmotivadores?

19) Quais os motivos mais comuns para demissão com justa causa?

20) Quais os motivos mais comuns que os funcionários alegam para demissão voluntária?

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DO ATUAL FUNCIONÁRIO

Não se identifique
As informações deste questionário são sigilosas, com fins estritamente

PERFIL DO ENTREVISTADO:

1) Sexo: () Feminino () Masculino

2) Idade: _____ anos.

3) Estado civil: () Solteiro (a) () Casado (a)

() Companheiro (a) () Divorciado (a)

() Viúvo (a)

4) Tem filhos? () Sim () Não

4.1) Se tem filhos, quantos? _____ filhos.

5) Qual a sua escolaridade?

() Fundamental incompleto () Fundamental completo

() Médio incompleto () Médio completo

() Ensino superior incompleto

() Ensino superior completo

() Pós-graduação completo

() Pós-graduação completo

6) Há quanto tempo trabalha na empresa? _____.

6.1) Há quanto tempo trabalha no ramo? _____.

6.2) Este é seu primeiro emprego? () Sim () Não

7) Trabalha na cidade onde mora?

() Sim () Não

AVALIAÇÃO DA ROTATIVIDADE:

8) Quais os principais motivos que o levaram a ingressar na Delta?

() Preciso de dinheiro para me subsidiar

() Preciso de dinheiro para ajudar minha família

() Vontade de trabalhar

() Outros

9) O que tem de melhor em trabalhar na Delta?

() Remuneração () Ambiente agradável

() Possibilidade de promoção () Boa gestão

() Benefícios () Os amigos () Nenhuma das opções

() A empresa valoriza o funcionário

10) E o que tem de pior em trabalhar na Delta?

() Má remuneração () Ambiente de pressão

() Não há possibilidade de promoção () Má gestão

() Falta de benefícios e reconhecimento

() A empresa não valoriza o funcionário

() Nenhuma das opções

11) Como você considera o seu local/ambiente de trabalho?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

() Péssimo

11.1) Como ele é?

() Limpo e organizado

() Bagunçado

() Aceitável

12) Como é o seu relacionamento com os colegas na empresa?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

() Péssimo

13) Existem conflitos pessoais na empresa?

() Sim () Não

13.1) Qual a atitude da empresa frente a esses conflitos?

() Chama os envolvidos para uma conversa

() Demite os envolvidos

() Não faz nada () Nenhuma das opções

14) Você recebeu/recebe algum treinamento quando ingressou na empresa?

Sim Não

14.1) Se sim, como você os avalia?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

15) Recebeu alguma proposta de promoção desde que foi admitido?

Sim Não

16) A empresa oferece boas oportunidades de carreira?

Sim Não

17) Como você avalia sua remuneração em função do trabalho que realiza?

Ótima Satisfatória Insatisfatória

17.1) É compatível com suas necessidades?

Sim Não

17.2) É semelhante ao que o mercado paga nessa função?

Sim Não

18) O que você pensa sobre o conjunto de benefícios oferecidos pela empresa?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

19) Como é o relacionamento com seu superior?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

20) Seu superior costuma reconhecer seu esforço no trabalho?

Sim Não

21) Qual perfil/característica você acredita que é essencial para um gestor nesse ramo de atividade?

Bom líder Motivador Paciente

Pulso firme Bom estrategista

Nenhuma das opções Não sei opinar

22) Você considera o setor de *Call Center* um meio de alta rotatividade?

Sim Não Não sei

22.1) Quais seriam as causas?

Processo de seleção e recrutamento mal feito

Má gestão Ambiente estressante

Falta de autonomia

O trabalho em si no *Call Center* provoca isso

Trabalho desinteressante Outras

Não sei opinar

23) Na sua opinião, quais as consequências da rotatividade de pessoal para os funcionários que permanecem na empresa?

Mais de trabalho Desmotivação

Estresse Outras Nenhuma das opções

Não sei opinar

24) Quais os motivos que fariam você sair da Delta?

Oferta de trabalho melhor

Conflitos com colegas de trabalho/supervisor/gestão

Aumento da carga horária

Constantes mudanças de horário

Falta de aumento de salário

Outros

25) Você já pensou/pensa em sair da Delta?

Sim Não

25.1) Se sim, por qual motivo?

Não gosto deste emprego/quero um emprego melhor

O ambiente da empresa não me agrada/estressante

Estou cansado (a) da rotina estafante

Insatisfação com o salário

Má gestão

Outros

25.2) Seria para uma empresa do mesmo setor?

Sim Não

26) Comentários:

Muito obrigada por sua contribuição!

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO DO EX-FUNCIONÁRIO

Não se identifique
As informações deste questionário são sigilosas, com fins estritamente

PERFIL DO ENTREVISTADO:

1) **Sexo:** () Feminino () Masculino

2) **Idade:** _____ anos.

3) **Estado civil:** () Solteiro (a) () Casado (a)
() Companheiro (a) () Divorciado (a)
() Viúvo (a)

4) **Tem filhos?** () Sim () Não

4.1) Se tem filhos, quantos? _____ filhos.

5) **Qual a sua escolaridade?**

() Fundamental incompleto () Fundamental completo

() Médio incompleto () Médio completo

() Superior incompleto () Superior completo

() Pós-graduação incompleto

() Pós-graduação completo

6) **Está trabalhando atualmente?**

() Sim () Não

6.1) Se sim, qual o seu tempo de serviço na empresa

6.2) E no ramo? _____

6.3) Trabalha na cidade onde mora?

() Sim () Não

7) Por quanto tempo trabalhou na Delta? _____

7.1) Há quanto tempo você deixou de trabalhar na Delta?

AVALIAÇÃO DA ROTATIVIDADE:

8) **Como você avalia a sua renda quando trabalhava na Delta?**

() Ótima () Satisfatória () Insatisfatória

9) **O conjunto de benefícios oferecidos pela empresa estavam de acordo com as suas necessidades/expectativas?**

() Sim () Não

10) **O que você considerava que tinha de melhor em trabalhar na Delta?**

() Remuneração () Ambiente agradável

() Possibilidade de promoção () Boa gestão

() Benefícios () Os amigos () Nenhuma opção

() A empresa valoriza o funcionário

11) **E o que tem de pior em trabalhar na Delta?**

() Má remuneração () Ambiente de pressão

() Não havia possibilidade de promoção () Má gestão

() Falta de benefícios e reconhecimento

() A empresa não valorizava o funcionário

() Nenhuma das opções

12) **Como era o seu local/ambiente de trabalho?**

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

12.1) Como ele era?

() Limpo e organizado

() Bagunçado

() Aceitável

13) **Como era seu relacionamento com os colegas na empresa?**

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

14) **Como era o seu relacionamento com seu superior?**

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

15) Seu superior costumava reconhecer seu esforço no trabalho?

Sim Não

16) Existiam conflitos pessoais na empresa?

Sim Não

16.1) Os conflitos pessoais eram sempre resolvidos?

Sim Não Mais ou menos

16.2) Dava-se atenção para esses conflitos?

Sim Não

17) Chegou a receber alguma proposta de promoção quando trabalhou na Delta?

Sim Não

17.1) A Delta oferecia boas oportunidades de carreira quando no tempo que você trabalhou lá?

Sim Não

18) Como você avalia sua remuneração em função do trabalho que realizava?

Ótima Satisfatória Insatisfatória

18.1) Era compatível com suas necessidades?

Sim Não

18.2) Era semelhante ao que o mercado pagava nesta função?

Sim Não

19) O que você pensa sobre o conjunto de benefícios oferecidos pela empresa quando você trabalhou lá?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

20) Qual perfil/característica você acredita que é essencial para um gestor nesse ramo de atividade?

Bom líder Motivador Paciente

Pulso firme Bom estrategista

Nenhuma das opções Não sei opinar

21) Você considera o setor de *Call Center* um meio de alta rotatividade

Sim Não Não sei

21.1) Na sua opinião, quais seriam as causas?

Processo de seleção e recrutamento mal feito

Má gestão Ambiente estressante

Falta de autonomia

O trabalho em si no *Call Center* provoca isso

Trabalho desinteressante Outras

Não sei opinar

22) Na sua opinião, quais as consequências da rotatividade de pessoal para os funcionários que permanecem na empresa?

Mais de trabalho Desmotivação

Estresse Outras Nenhuma das opções

Não sei opinar

23) Quais os motivos que o levaram a sair do emprego ou ser demitido?

Oferta de trabalho melhor

Conflitos com colegas de trabalho/supervisor/gestão

Aumento da carga horária

Constantes mudanças de horário

Falta de aumento de salário

Fiz algo que não devia

Outros

24) Você trabalharia na Delta novamente?

Sim Não

25) Comentários:

Muito obrigada por sua contribuição!

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou estudante do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Luciene Alencar Firmo, cujo objetivo é analisar os principais motivos, na percepção dos atendentes (atuais e ex atendentes) e gerentes/supervisores, que influenciam a rotatividade de funcionários na empresa de *Call Center* de Campina Grande –“Delta”.

O termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela pesquisadora Carla Cristiane Meira Petronilo de Souza. A coleta dos dados será realizada nas dependências da empresa em estudo, à tarde, através de uma entrevista semiestruturada dirigida pela pesquisadora.

Sua participação envolve uma entrevista semiestruturada, que será gravada, se assim você permitir, para posterior transcrição e análise através do método de descrição. A entrevista terá duração de cerca de 30 (trinta) minutos. Fica atestado que após a transcrição das gravações para a pesquisa as mesmas serão excluídas.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, tanto a sua identidade como a identidade da empresa serão mantidas no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-los.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora Carla Cristiane Meira Petronilo de Souza, fone (83) 8620-3883 / (83) 9907-8787.

Campina Grande, ___ / ___ / 2015.

Atenciosamente

Assinatura da pesquisadora: Carla C. M. P. de Souza – Matrícula 110130042.

Assinatura da orientadora: Luciene Alencar Firmo.

Consinto em participar deste estudo, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante.