

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Fernanda da Silva e Souza

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE *CALL CENTER*:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATENDEBEM**

Porto Alegre

2010

Fernanda da Silva e Souza

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE *CALL CENTER*:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATENDEBEM**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Angela Beatriz Scheffer Garay

Tutor Orientador: Shalimar Gallon

Porto Alegre

2010

Fernanda da Silva e Souza

**ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR DE *CALL CENTER*:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ATENDEBEM**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof Lilian Weber

*À minha família, meu pai José Eduardo,
minha mãe Solange e minha mana Ana
Paula.*

AGRADECIMENTOS

À Deus por tudo.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino de qualidade.

À Escola de Administração pelo curso oferecido, assim como a possibilidade de realizá-lo à distância.

Aos coordenadores, professores e tutores pela dedicação e zelo durante esses anos de curso.

Aos amigos e colegas que me ajudaram durante essa longa jornada.

Aos meus cães pelo amor incondicional.

Por fim, agradeço a José Eduardo, Solange e Ana Paula por nunca terem desistido de mim.

*Tudo que se faz na Terra, se
coloca Deus no meio... Deus deve
estar de saco cheio.
(Almir Guineto)*

RESUMO

Altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais. Sendo assim, este trabalho buscou conhecer os possíveis fatores causadores de rotatividade no setor de Call Center. Para tanto foi realizado um estudo de caso na empresa ATENDEBEM em São Leopoldo/RS na qual foram realizadas entrevistas com o gestor da empresa, funcionários, ex-funcionários, totalizando 13 entrevistas. Teve com objetivos calcular o índice de rotatividade da empresa, caracterizar o perfil dos empregados e propor ações de melhoria para diminuir a rotatividade na empresa. Dentre os principais resultados destacam-se fatores organizacionais como a insatisfação dos funcionários quanto à questão salarial e benefícios, supervisores e gestores e pressão por metas na empresa também apareceram como fatores de insatisfação por parte dos entrevistados. Quanto às conseqüências negativas da rotatividade, revelaram-se bastante prejudiciais à organização, como por exemplo, custos adicionais de contratação e treinamento e aos empregados como menor satisfação. Entre as conseqüências positivas está a possível renovação do quadros com funcionários mais motivados e maior possibilidade de mobilidade interna. Como resultados foram sugeridos programas motivacionais e que permitam ao funcionário ascensão a cargos mais elevados dentro da empresa a fim de contribuir para o encaminhamento de soluções para os problemas ou deficiências constatadas.

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo expandido do processo de rotatividade de pessoal.....	20
Figura 2 - Rotatividade do 1º semestre de 2010.....	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS	14
TABELA 2	POSSÍVEIS CONSEQÜÊNCIAS POSITIVAS DO <i>TURNOVER</i>	18
TABELA 3	POSSÍVEIS CONSEQÜÊNCIAS NEGATIVAS DO <i>TURNOVER</i>	19
TABELA 4	PASSOS A SEREM EM UMA ENTREVISTA DE CONTRATAÇÃO..	23
TABELA 5	NÚMERO DE PARTICIPANTES DO ESTUDO	30
TABELA 6	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
OBJETIVO GERAL	12
1. ROTATIVIDADE NO SETOR DE <i>CALL CENTER</i>.....	14
1.1 GESTÃO DE PESSOAS	14
1.2 ROTATIVIDADE	16
1.3 CALL CENTER	25
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
2.1 MÉTODO	29
2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	30
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	30
2.4 ANÁLISE DOS DADOS	31
3 RESULTADOS	33
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ATENDEBEM	33
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
3.2.1 PERFIL DO ENTREVISTADO	35
3.2.2 ROTATIVIDADE DA ATENDEBEM	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
APÊNDICE	47
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GERENTE	47
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO FUNCIONÁRIO..	48
APÊNDICE C –ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EX-FUNCIONÁRIO	49

INTRODUÇÃO

As transformações políticas, econômicas e sociais que estão acontecendo na sociedade atual promovem um aumento considerável na competição entre os diversos agentes econômicos que compõem o tecido social do país. Esta competição acirrada tem se refletido nas organizações, que buscam cada vez mais aprimorar seus negócios para estarem hábeis a atuarem com sucesso, frente aos seus clientes nos diversos segmentos do mercado.

Diante dessas novas exigências competitivas, as empresas identificam a necessidade de um posicionamento que as diferencie em seus negócios de atuação. As organizações buscam esse diferencial competitivo, através de investimentos em tecnologia, otimização de custos, gestão estratégica de pessoas, processos e desenvolvimento da interação com os clientes, entre outras práticas, no objetivo de focar suas demandas.

Dentro desse contexto, a Gestão de Pessoas (GP) tem se mostrado essencial para a sobrevivência da empresa no mercado cada vez mais competitivo. Conforme Gil (2009) define, GP é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Assim, observa-se que a gestão de pessoas tem grande valia dentro de uma organização, ao passo que as pessoas deixam de ser mais um recurso organizacional e passam a ser consideradas como capital intelectual. Atualmente, com o maior investimento das organizações na área de recursos humanos, têm sido freqüente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os fatores que levam a instituição a demiti-lo.

A partir dessa perspectiva, percebe-se que a rotatividade de recursos humanos é um aspecto importante da dinâmica organizacional, pois, conforme Mobley (1992) salienta, para gerenciar a rotatividade de pessoal é importante reconhecer as conseqüências positivas e negativas. Essas implicações podem ser tanto para a empresa como para os que saem e os que ficam, efeitos sobre os indivíduos, suas carreiras e seu autoconceito.

No contexto atual percebe-se que a rotatividade de funcionários ou *turnover* influencia as empresas, mas um dos setores que mais afetados pela rotatividade, de acordo com Madruga (2009), é o setor de *Call Center*. A rotatividade de pessoal tem-se mostrado como uma “doença” e por mais que muitas empresas digam que tem níveis baixos de rotatividade, é preciso ter atenção quando se corresponde ao que dizem os funcionários da empresa.

O crescimento do *Call Center* no mundo inteiro é decorrente de diversos fatores econômicos, sociais, culturais e políticos, que favorecem as interações à distância, seja através da internet ou do próprio telefone. O desenvolvimento do setor de *Call Center* faz com que surja a necessidade de pesquisar de forma mais aprofundada as razões para tal rotatividade (MADRUGA, 2009). Conforme Madruga (2009) é um setor de Call Center com maior índice de rotatividade de pessoal, fatores e situações profissionais, mas nas maioria das vezes, pessoais. Situações como mães que abdicam do trabalho para cuidar do lar e dos filhos ou o surgimento de oportunidades melhores de emprego.

Conforme Madruga (2009), a rotatividade de pessoal ou *turnover* nas organizações de *Call Center* tornou-se um ponto de constante atenção. As organizações de *Call Center* têm assumido um papel cada vez mais importante na economia brasileira. Segundo Scolari, Costa e Mazzili (2009), o Call Center tornou-se a principal forma de contato e negócios entre a grande maioria das empresas privadas e públicas e seus clientes e/ ou usuários em ramos críticos da economia, como telefonia, serviços de utilidade pública, bancos, grandes indústrias, grande comércio e outros. As empresas vem desenvolvendo estratégias de modo a aumentar a percepção de proximidade com o cliente ao mesmo tempo reter seus talentos.

Segundo Azevedo e Caldas (2002), os *Call Centers* são centros integrados de contato entre empresas e consumidores, em que os contatos são estabelecidos de formas remota e/ou virtual, por meio do uso da tecnologia, tais como o telefone, fax e internet (e-mail). Essas organizações nasceram com a função básica de responder às perguntas dos clientes, evoluindo, diversificando suas funções e se popularizando como um dos principais meios de interação, a partir do contato do operador de atendimento.

Dentro desse contexto, a empresa ATENDEBEM, localizada na cidade de São Leopoldo - RS, do setor de *Contract Center* ou *Call Center*, iniciou o estudo do processo de rotatividade de funcionários no *Call Center* da empresa e observou que é de vital interesse para a empresa a melhoria de seu processo produtivo e, assim, a maior efetividade na aplicação de seus recursos na gestão organizacional. Dessa forma, tem-se como questão-problema a seguinte pergunta: **quais fatores que geram a rotatividade de funcionários na empresa ATENDEBEM?**

Para conseguir responder essa pergunta, tem-se como objetivo geral deste trabalho identificar e analisar os fatores que geram a rotatividade de funcionários na empresa ATENDEBEM. Para atingir tal objetivo, têm-se como objetivos específicos:

1. Verificar o índice de rotatividade da empresa;
2. Caracterizar o perfil dos empregados;

3. Identificar os fatores responsáveis pela rotatividade dos funcionários; e
4. Propor ações de melhoria para diminuir a rotatividade na empresa.

Assim, percebe-se a importância desse estudo, pois conforme Mobley (1992) o processo de rotatividade deve ser gerenciado e não eliminado, pois sua importância é relevante para o planejamento estratégico das empresas. Prever e planejar, diagnosticar os determinantes, estimar custos e conseqüências, desenhar e implementar políticas e avaliar os efeitos deste gerenciamento constantemente são maneiras úteis de lidar com o fenômeno.

A seguir será apresentada a revisão bibliográfica, a qual consiste no histórico do *Call Center*, gestão de pessoas nesse setor e a rotatividade de pessoal. No capítulo seguinte, serão abordados os procedimentos metodológicos, onde se descreverão a metodologia, a técnica e o instrumento de coleta bem como a técnica de análise de dados utilizada. Em seguida será apresentada a empresa estudada, bem como as análises dos dados levantados a partir das entrevistas. Por fim, serão abordadas as considerações finais, sugestões e limitações do trabalho.

1 ROTATIVIDADE NO SETOR DE CALL CENTER

Nesse capítulo serão tratados a Gestão de Pessoas nesse setor e a rotatividade organizacional. Também será abordado o setor de *Call Center* bem como o seu histórico.

1.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento (T&D), avaliação de desempenho etc. Tais atividades, para a classificação, quando relacionadas podem ser designadas como sistemas. Porém, conforme Gil (2009), essas atividades estão relacionadas entre si, influenciando-se mutuamente, tornando difícil estabelecer um sistema de classificação que seja bastante exaustivo e não-excludente, ou seja, capaz de abranger todas as atividades de maneira que nenhuma seja excluída. Diversos autores, no entanto, desenvolveram classificações para as atividades de Recursos Humanos, como pode ser observado no Quadro 1, de acordo com Gil (2009).

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia <i>et al.</i> (1998)
Procura	Recrutamento	Suprimento
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento
Manutenção	Remuneração	Compensação
Pesquisa	Relação com empregados	Controle

Quadro 1 - Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferente autores

Fonte: GIL, 2009, p. 24

Segundo Milkovich e Boudreau (2006) 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.

A Gestão de Pessoas tem se mostrado essencial para a sobrevivência da empresa no mercado cada vez mais competitivo. Davel e Vergara (2001) citam a importância da subjetividade na Gestão de Pessoas. Os autores apresentam a gestão com pessoas e as dimensões subjetivas que a influenciam, são territórios como interioridade, prazer, amor e família, emoção e gênero, cognição, inovação, comunicação, poder e conhecimento e cultura. Essas variáveis quando reconhecidas na GP, consideram por completo o ser humano nas organizações. Os autores ainda complementam que a GP nas organizações não deveria se resumir a um conjunto de políticas e práticas, nem ser definida como responsabilidades apenas de um departamento ou função, e sim, fazer parte de toda a interação humana existente na empresa, como forma de pensar dos membros da organização. Acrescentam também que os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para seus funcionários.

Dutra (2002) apresenta que a Gestão de Pessoas está tomando novas formas atualmente e que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas. O autor ainda caracteriza a GP como um conjunto de práticas e políticas que consentem a conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Para isso, a empresa deve utilizar um modelo de Gestão de Pessoas adequado a sua realidade organizacional, o qual consta com os valores de desenvolvimento mútuo (empresa e indivíduos), satisfação mútua, transparência, flexibilidade e simplicidade.

Dentro desse contexto, Levinson (1986) identificou problemas na realização de objetivos organizacionais, devido à falta do fator humano. O autor afirma que as metas empresariais são fixadas pela alta direção e repassadas aos demais funcionários e que não é dada devida importância aos objetivos, necessidades e aspirações pessoais. Assim, Levinson (1986) recomenda medidas para enfrentar o problema, como ação coletiva, avaliação de motivação e constante *feedback*.

Ainda que a estrutura física e toda a infraestrutura da empresa sejam necessárias para a organização, é a GP que traz a luz da criatividade para a empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). São as pessoas que planejam, produzem produtos e serviços, têm o controle de qualidade, vendem, alocam recursos financeiros e estabelecem objetivos. Sem as pessoas eficazes dificilmente uma organização atingirá seus objetivos. Atualmente, pensa-se em uma GP alinhada à estratégia organizacional e observa-se que assuntos como

subjetividade e gestão por competências são importantes, pois auxiliam na compreensão das atitudes e pensamentos das pessoas, entre eles a intenção de saída da empresa.

1.2 Rotatividade

As atividades de Gestão de Pessoas desempenham papel fundamental na sobrevivência e no crescimento de qualquer organização. A eficácia organizacional depende de diversos fatores como desempenho, satisfação dos funcionários, treinamento e rotatividade de pessoal. Esse último fator é de grande valia, pois, segundo Mobley (1992), a saída de um empregado da organização tem influências sobre a efetividade desta, podendo ser positivas ou negativas.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), a rotatividade se refere à saída de funcionários de uma organização. Os autores afirmam que a rotatividade é comumente mencionada como um dos fatores que colaboram para o insucesso das taxas de produtividade de funcionários, assim como um dos determinantes principais da oferta de trabalho. Assim, salienta-se que o *turnover* – termo em inglês que significa a rotatividade de pessoal de uma empresa e - é a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta ou também pode ser definido pela movimentação de funcionários, entrando e desligando-se da organização (MOBLEY, 1992). Dentro desse contexto, é possível ainda diferenciar os desligamentos voluntários e involuntários, que se diferenciam pela iniciativa de sair da empresa que pode ser do funcionário ou do empregador, respectivamente.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) afirmam que a saída de funcionários diminui a disponibilidade de pessoal, o que envolve custos diretos e indiretos para a organização. A importância em não considerar apenas índices quantitativos de rotatividade, mas também a qualidade dos empregados que saem é igualmente importante, pois o custo de manter um funcionário improdutivo pode ser maior do que recrutar e treinar um novo funcionário mais eficiente. Recomenda-se que as empresas tenham uma postura pró-ativa, num processo contínuo, levantando dados das percepções dos funcionários, comportamento e atitudes, avaliação do indivíduo e da organização, análises econômicas e de custos da rotatividade de pessoal para a organização (MOBLEY, 1992). Isso mostrará, ainda, que a falta de rotatividade

pode criar problema, dificultando o desenvolvimento profissional dos indivíduos (MOBLEY, 1992).

Mobley (1992) aponta que a rotatividade, dentro das perspectivas de vantagens e desvantagens, pode ser analisada sobre três perspectivas: da organização, societal e individual. Para a organização, as conseqüências negativas são os custos de substituição de funcionários, seleção e treinamento de pessoal, custos de demissão, o abalo nas estruturas sociais e de comunicação, baixa na produtividade, evasão dos empregados de alto desempenho e menor satisfação entre os que ficarem. As conseqüências positivas podem ser o afastamento dos funcionários de baixo rendimento, infusão de novas tecnologias e novos conhecimentos visando à substituição, estímulo para mudanças em prática e políticas, maior mobilidade interna e flexibilidade estrutural e redução de custos e estabilização (MOBLEY, 1992).

Em relação à sociedade, o autor coloca que as implicações negativas podem ser o aumento nos custos de produção e inabilidade regional para manter ou atrair indústrias, devido à incapacidade de manter e atrair força de trabalho competente. As implicações positivas seriam a mobilidade de novas indústrias, menores inequidades relativas à renda, menores custos de desemprego e bem-estar social em um mercado de trabalho em declínio e menores custos relacionados ao estresse no trabalho.

Já na perspectiva individual, Mobley (1992) coloca que o indivíduo que sai pode sofrer a perda das condições, gratificações e benefícios do emprego anterior, abalo no sistema de suporte social e familiar, desilusão, frustração, custos referentes à inflação, atrasos nas contas, estresses relacionados à transição, interferência no curso da carreira do cônjuge e regressão no curso de sua carreira. Positivamente, pode sofrer aumento de salário, progresso profissional, melhor “compatibilização pessoa-organização” e, portanto menor estresse, melhor uso das habilidades, interesse, renovação dos estímulos e satisfação, melhora da percepção da própria eficiência e de valores não ligados ao trabalho.

Conforme Mobley (1992), o *turnover* não pode ser visto apenas sob uma perspectiva negativa, uma vez que em certas ocasiões ele tem implicações favoráveis para a empresa. O indivíduo que permanece na organização sofre conseqüências da rotatividade que incluem o abalo dos padrões sociais e de comunicação, perda dos colegas de trabalho valorizados, menor satisfação, aumento da carga de trabalho, menor coesão, menor comprometimento durante o processo de substituição e tem que aprender a se relacionar com o substituto. Como conseqüência, aumenta a sua chance de mobilidade interna, estimulação com a presença de novos colegas, maior satisfação, coesão e comprometimento, após a adaptação dos novos

colegas de trabalho. A Quadro 2 mostra um resumo das possíveis conseqüências positivas da rotatividade de pessoal, segundo Mobley (1992).

ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO (QUE SAI)	INDIVÍDUO (QUE FICA)
Afastamento do funcionário de baixo rendimento	Aumento de salários	Maiores oportunidades de mobilidade interna
Infusão de novas tecnologias/novos conhecimentos via substituição	Progresso profissional	Estimulação e fertilização em cadeia pela presença de novos colegas de trabalho
Estímulo para mudanças em práticas e políticas	Melhor “compatibilização pessoa-organização”, e, portanto menos estresse, melhor uso de habilidades interesses	Maior satisfação
Maior oportunidade de mobilidade interna	Renovação de estímulos no novo ambiente	Maior coesão
Maior flexibilidade estrutural	Satisfação em relação a valores não ligados ao trabalho	Maior comprometimento
Diminuição de outros comportamentos de “afastamento”	Maior percepção da própria eficiência	
Oportunidade de redução de custos, estabilização		
Redução de conflitos enraizados		

Quadro 2 – Exemplo de possíveis conseqüências positivas do *turnover*
 Fonte: MOBLEY, 1992, p. 52

Os autores destacam a importância de mensurar os custos da rotatividade e mostram que eles podem ser divididos em três categorias: de saída do funcionário, de reposição e de treinamento para o novo funcionário, sendo este último a principal despesa relacionada à rotatividade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

A seguir, na Quadro 3, são apresentados as possíveis conseqüências negativas do *turnover*.

ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO (QUE SAI)	INDIVÍDUO (QUE FICA)
Custos (recrutamento, admissão, ajustamento, treinamento)	Perda da condição de funcionário antigo e gratificações correlatas	Abalo nos padrões social e comunicacional
Custos de substituição	Perda de benefícios extra-oficiais	Evasão de colegas de trabalhos funcionalmente valorizados
Custos do processo de demissão	Abalo nos sistemas de suporte social e familiar	Menos satisfação
Abalo nas estruturas social e comunicacional	“Fenômeno da grana mais verde” e subsequente desilusão	Aumento de carga de trabalho durante e imediatamente após a procura do substituto
Menor produtividade (durante a procura do substituto e o re-treinamento)	Custos referentes à inflação (hipoteca, por exemplo)	Menor coesão
Evasão de empregados de alto desempenho	Estresse relacionado à transição	Menor comprometimento
Menor satisfação entre os que ficam	Interferência no curso da carreira do cônjuge	
Estímulo para uso de estratégias indiferenciadas de controle de <i>turnover</i>	Regressão no curso da carreira	

Quadro 3 – Exemplo de possíveis conseqüências negativas do *turnover*
 Fonte: MOBLEY, 1992, p. 51

Mobley (1992) argumenta que as situações no quadro acima são apenas alguns exemplos das possíveis conseqüências do *turnover* que podem ser medidas através de um índice eficaz de rotatividade denominado indexador de utilidade líquida da rotatividade que avalia intenções de comportamento, satisfação no cargo, comprometimento organizacional, dados atitudinais e de custos, relacionando causas e conseqüências. O indexador de utilidade líquida da rotatividade mensura aspectos positivos e negativos, possibilitando um gerenciamento mais efetivo e integrado do fenômeno, onde cada gestor precisa avaliar e administrar as variáveis mais relevantes de acordo com cada empresa.

Feita esta consideração, Mobley (1992) cita importantes pontos que devem ser enfocados quando se analisa a rotatividade de pessoal. O autor apresenta como é feita a mensuração das taxas de *turnover* e que muitas fórmulas não levam em conta o motivo do desligamento. O indicador mais usado de rotatividade são as taxas de desligamento, dada pela fórmula $TTT = D/N \times 100^1$. Outra abordagem, mais útil, segundo o autor, é dividir os

¹ Onde, TTT = taxa do *turnover* total, D = número de desligamento no período analisado e N = número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo.

desligamentos em categorias como desligamentos voluntários, demissão por justa-causa, desemprego cíclico, falecimento, aposentadorias e outros.

Para tratar possíveis falhas deixadas pelas taxas de desligamentos que não controlam o tempo de serviço, a organização deve complementar os índices com taxas de evasão e permanência. Essas taxas estão centradas em grupos de funcionários que ingressaram na empresa em um dado período de tempo, com acompanhamento de seu *turnover*. A taxa de permanência é um complemento da de evasão calculada pela fórmula $TP = NDi/N \times 100^2$. Para calcular a taxa de evasão, utiliza-se a fórmula $TE = Di/N \times 100^3$.

Para Mobley, o *turnover* possui múltiplos determinantes e se fazem necessários modelos conceituais integrativos para uma melhor compreensão do processo. O mais detalhado é o Modelo de Mobley *et al.* (1992) que está representado na Figura 1. Esse modelo sugere a existência de quatro determinantes básicos nas intenções de rotatividade e do subsequente *turnover*: (1) satisfação-insatisfação no cargo; (2) utilidade esperada de papéis profissionais internos (à organização) alternativos; (3) utilidade esperada de papéis profissionais externos (à organização); e (4) valores e contingências não ligadas ao trabalho.

² Onde, TP = taxa de permanência, NDi = número de empregados que permaneceram no contingente e N = número de membros do contingente original.

³ Onde, TE= taxa de evasão do contingente, D = número de desligamentos para o contingente e N = número de membros do contingente original.

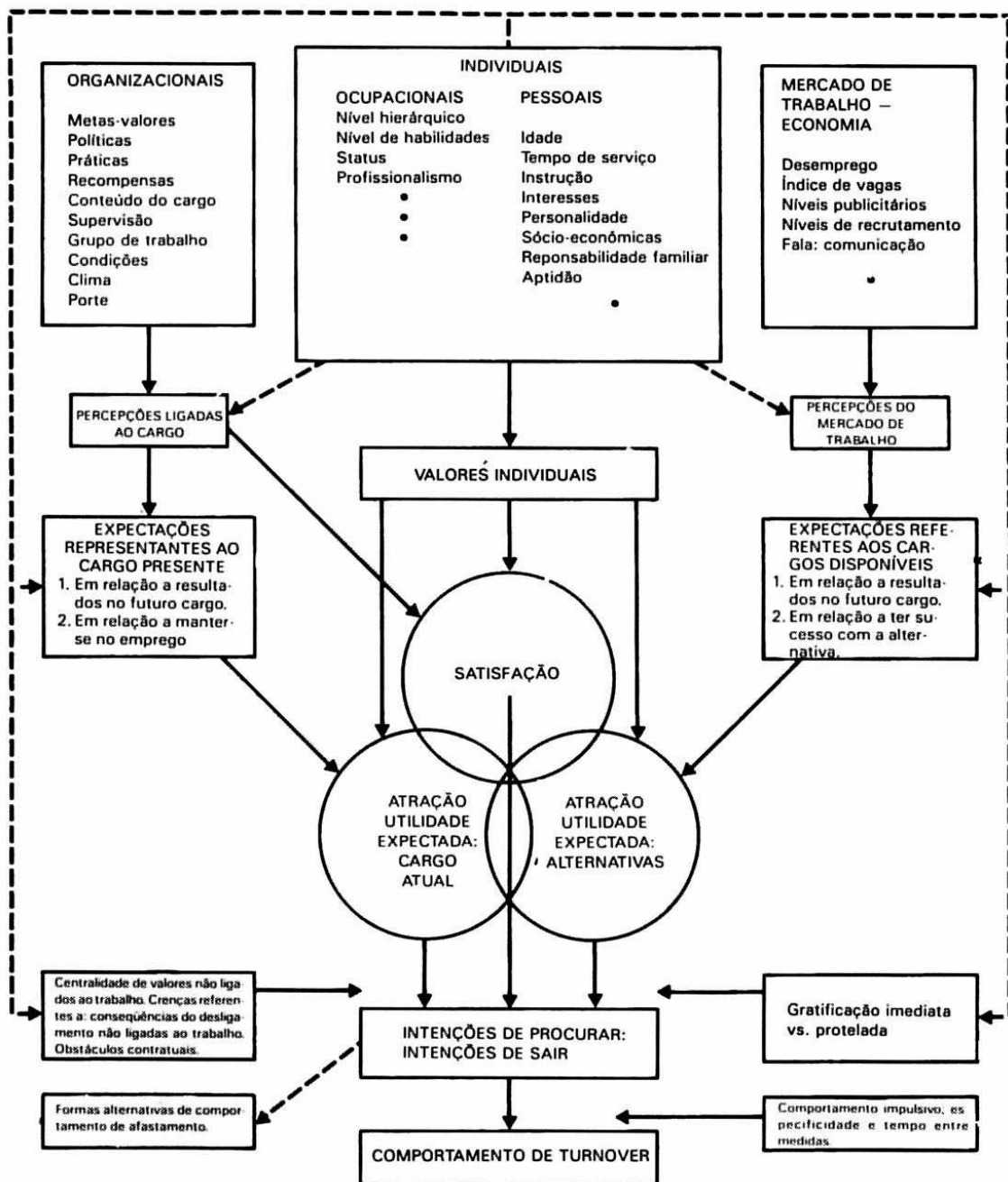


Figura 1 - Modelo expandido do processo de rotatividade de pessoal
 Fonte: MOBLEY, 1992, p. 150

Mobley (1992) conceitualiza a satisfação no cargo como uma avaliação do cargo orientada pelo momento presente, envolvendo uma comparação dos diversos valores de um indivíduo e das percepções do funcionário quanto ao que o cargo oferece. Assim, ao passo em que a função exercida pelo funcionário é percebida como provendo o que é fundamental para a pessoa, a satisfação aumenta sendo que do contrário, a satisfação diminui. Observa-se que alguns aspectos da conceitualização da satisfação de cargos são importantes para a

compreensão tanto da satisfação quanto da sua relação com a rotatividade de pessoal (MOBLEY, 1992). A satisfação no cargo pode ser conceitualizada como uma avaliação do cargo orientada pelo momento presente e envolve uma comparação dos múltiplos valores de um indivíduo e das percepções do funcionário quanto ao que o cargo oferece (MOBLEY, 1992).

O autor contextualiza que a satisfação constitui uma avaliação individualizada – avaliação que depende das diferenças individuais, pois no contexto profissional, os fatores valorizados por cada funcionário são variáveis, sendo que os cargos repetitivos, turnos rotativos, horas extras, ambiente organizacional, flexibilidade de horário e rendimentos incentivadores podem ser aspectos valorizados no cargo (MOBLEY, 1992). Assim, como observa Mobley (1992), a satisfação é um composto da medida em que uma gama de valores importantes é percebida como sendo atingida no cargo.

Segundo o autor, o aspecto mais importante da conceitualização da satisfação no cargo é a sua ênfase nas percepções dos funcionários, isto é, o que eles veem, relativamente a seus valores. A questão é que a satisfação não é uma função de políticas formais ou percepções de gerência, mas sim, das percepções do funcionário. Sendo assim, é necessária uma estimativa regular das percepções e valores do empregado, para assim, compreender e gerenciar efetivamente o *turnover* (MOBLEY, 1992).

Quanto à utilidade dos papéis profissionais internos, o indivíduo pode esperar que seu cargo mudará ou levará a papéis mais satisfatórios no futuro. Essas esperanças e avaliações podem basear-se nas mudanças esperadas para o cargo atual, possibilidades de transferências, promoções, mudanças em políticas, práticas ou condições organizacionais (como mudanças de salário, conteúdo do cargo ou gerenciamento etc.) e/ou transferências, promoção ou *turnover* entre outros indivíduos (MOBLEY, 1992). Ao concluir o diagnóstico do *turnover* é necessário, deste modo, estimar não só a satisfação momentânea do empregado, mas também suas esperanças sobre futuros papéis dentro da organização, com base nos valores profissionais mais importantes para o indivíduo.

De acordo com Mobley (1992), a utilidade esperada de papéis profissionais externos é a variável que procura captar a esperança de um indivíduo de encontrar um atraente cargo alternativo externo à organização atual. O empregado satisfeito e/ou que possui expectativas positivas em relação às alternativas internas pode se desligar por perceber a existência de um cargo externo altamente atraente. A utilidade esperada de cargos externos baseia-se nos valores profissionais importantes para os indivíduos, alcance esperado desses valores no cargo(s) externos(s) e esperança de ser capaz de alcançar esses(s) cargos(s) alternativos(s).

Assim, como acontecem com os valores profissionais, valores e contingências não ligadas ao trabalho, ou seja, diferenças individuais devem ser reconhecidas. Para a maioria dos indivíduos haverá um *mix* de valores profissionais e não profissionais envolvidos. O estilo de vida, orientação familiar e preferências geográficas, assim como valores religiosos, culturais, altruístas e sociais se interrelacionarão com valores profissionais. As políticas de transferência, turnos rotativos, exigências de viagens, horários de trabalho fixos e políticas de licenças são modelos de políticas práticas e condições que podem influenciar valores e papéis não profissionais potencialmente importantes (MOBLEY, 1992).

Dessa forma, acredita-se que existem níveis vantajosos, aceitáveis e até mesmo necessários de *turnover*, dependendo da posição dos cargos avaliados de seu gerenciamento pela organização, pois a grande parte das pessoas vislumbra um crescimento profissional mesmo que seja pequeno e nem sempre a organização tem como oferecer essa ascensão (MOBLEY, 1992). Assim, acredita-se que a área de Recursos Humanos deve atuar como um agente determinante da consciência organizacional, gerindo pessoas, dispondo de políticas integradas e reconhecendo as complexidades inerentes às subjetividades humanas (MOBLEY, 1992).

Segundo Mobley (2009), muitas empresas brasileiras têm dificuldades em reter seus funcionários ao longo do ano, gerando um *turnover* que chega a mais de 40%. Nos Estados Unidos essa média sobe para 60%. Ainda segundo o autor, não se pode dizer que essa seja a realidade de todas as empresas nacionais, pois muitas atuam com uma rotatividade de 3% ou menos, sugerindo um bom trabalho de retenção de talentos. Portanto, torna-se um grande desafio para as organizações a criação ações voltadas para a retenção de talentos corporativos nessa área. Ainda segundo o autor o investimento no agente deve ser maior em termos de capacitação e retenção. E preciso prever campanhas e mecanismos para se reter o maior número de talentos durante o maior número de tempo possível, obedecendo, naturalmente, às suas necessidades de desenvolvimento e mesmo mudança de função.

Madruça (2009) lista uma série de passos importantes a serem seguidos antes, durante e depois de uma entrevista de contratação. Segundo o autor, esses passos são importantes para a identificação dos principais objetivos da entrevista, investigar o potencial dos candidatos por meio de discussões e questões situacionais, além de registrar a avaliação do interesse em contratar o candidato.

Item	Antes	Durante	Depois
1.	Seleção, Atração	Experiência prévia relacionada ou não ao trabalho	O que o candidato pode fazer, com base em suas habilidades e interesses
2.	Informações sobre o que o candidato pode fazer	Treinamento anterior relacionado com o trabalho	O que o candidato irá fazer, com base em seus interesses e intenções
3.	Verificar a adequação do candidato à empresa	Formação educacional relacionada com o trabalho	O que o candidato oferece em termos de empatia pessoal
4.	Identificar principais responsabilidades da função		
5.	Interesses profissionais do candidato		
6.	Intenções do candidato em relação à carreira		

Quadro 4 - Passos a serem seguidos antes, durante e depois de uma entrevista de contratação.
Fonte: MADRUGA, 2009, p. 71

Segundo a gestora da empresa analisada, a organização busca manter os níveis de rotatividades reduzidos. A empresa investe continuamente em captação, seleção e treinamentos, proporcionando formação generalista dos colaboradores e tornando-os mais preparados frente às exigências do mercado. Dentro do segmento de call center, como premissa de RH, tem-se a manutenção do *turnover* em níveis reduzidos e foco na prospecção, retenção e manutenção de talentos.

Como observa Madruga (2009), trabalhar consistentemente a motivação dos colaboradores traz retorno para a empresa, porém, exige conhecimento de causa e tempo. Ocorre que é comum, geralmente por questões econômicas, os gestores buscarem o atalho das ações motivacionais, quando precisam estimular os colaboradores a produzirem resultados excepcionais ou urgentes, tais como, aumentarem as vendas e cumprir prazos apertados. Assim, é interessante não pensar na retenção por incentivos financeiros e sim se preocupar com a longevidade do relacionamento entre colaborador e a empresa, desde o momento que ele está sendo recrutado e selecionado (MADRUGA, 2009).

Ainda segundo Madruga (2009), a retenção de funcionários se inicia no estabelecimento de um acordo claro sobre as funções que o funcionário irá executar, assim como suas obrigações, limites e o que a empresa espera dele durante o contrato de trabalho. Este deve conter claramente sua descrição de função, indicação de que ele poderá ser monitorado via telefone, escopo dos seus trabalhos, horários etc.

Ressalta-se que uma das maneiras de motivar os operadores é por meio do que a empresa oferece. Benefícios equitativos, além de determinar o papel social de cada um em uma organização e na sociedade, reconhecer o trabalho e criar desafios são as propostas mais

comuns, como Madruga (2009) observa. Porém, nem sempre estes atributos são divulgados ou reconhecidos em uma operação de *Call Center*.

1.3 *Call Center*

O método científico desenvolvido por Taylor, iniciador da eficiência industrial, tinha em vista substituir processos rotineiros por processos deduzidos de análise prévia, ou seja, buscava o aumento da produtividade através do controle dos movimentos das máquinas e dos homens no processo de produção. O empregado, seguindo o que foi determinado pelos seus superiores, deveria executar uma tarefa no menor tempo possível (COSTA; MAZILLI; SCOLARI, 2009). Segundo Merlo (1999), o taylorismo provocou uma densa mudança na organização do trabalho, ocasionando uma maior redução dos tempos mortos e a intensificação ao extremo da atividade do trabalhador. Assim, percebe-se que Taylor não estava focado nos aspectos humanos da organização e, sim, na adaptação do empregado à necessidade da organização mecânica.

Conforme Zarifian (2001), os centros de chamadas telefônicas, *Call Centers*, são um símbolo contemporâneo da extensão do taylorismo. Por meio de atividades como as desenvolvidas pelos operadores dessas centrais, percebe-se a presença do sistema taylorista nos dias atuais. Desse modo, Vilela e Assunção (2004, p. 1069) observam que “*Call Center* é o nome que se dá a uma estrutura organizacional que compreende postos de trabalho para atendimento ao cliente por meio da utilização de um terminal de computador e de um aparelho telefônico. Cada posto é chamado de Posição de Atendimento (PA)”.

O segmento de *Call Center* tem apresentado significativo crescimento e desenvolvimento em todo mundo. Impulsionado pela privatização no setor de telecomunicações e pela necessidade de maior atenção a seus consumidores, as empresas têm investido fortemente em centros de atendimentos, tornando este setor bastante atrativo.

O *Call Center* é um recurso competitivo que o mundo consagrou e que se trata de um sistema que estabelece um diálogo entre as empresas e a sociedade. Sem entrar em aspectos complicados da tecnologia, pode-se dizer que o *Call Center* é a associação dos meios de telecomunicações com os bancos de dados de uma empresa ou organização, de modo a permitir que seus clientes possam dispor de um Centro de Atendimento rápido, eficiente e completo (MADRUGA, 2009). Madruga (2009, p. 31) também observa que é

uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos e serviços, indicações ou mesmo reclamações. Um *Call Center* traz diferenciais competitivos para as empresas e ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender.

O autor descreve ainda que o Instituto *Incoming Calls Management* define o *Call Center* como um sistema coordenado de pessoas, processos, tecnologias e estratégias que efetivamente integra os recursos da organização e os diversos canais de comunicação, permitindo uma interação com clientes e criando valor para esses e para a empresa. O Instituto ainda salienta que o *Call Center* é um mecanismo que possibilita que os clientes acessem os serviços que eles querem, onde e como quiserem enquanto a empresa se beneficia com as relações, as trocas e as informações que surgem a partir desses contatos.

De acordo com o Glossário *Call Center 2000*, *Call Center* é a central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. Também se tem uma antiga definição a qual descrevia o *Call Center* como uma central de negócios por telefone combinando um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automática de chamadas (MADRUGA, 2009).

Definido o que se entende por essa atividade, é importante, também, entender como surgiu esse setor. Assim, ressalta-se que o desenvolvimento do setor de *Call Center* em todo o mundo é consequência de diversos fatores políticos, sociais, culturais e econômicos. Impulsionados por enormes avanços na integração entre o telefone e tecnologias do computador, os *Call Centers* possuem o potencial de serem a mais potente arma para manter uma relação de longo prazo com os clientes. "O advento do telefone de Alexander Graham Bell, por volta de 1860, ajudou a acelerar a grande revolução da tecnologia, que transformou nosso mundo na sociedade de comunicação de massa de hoje" (MCHATTON, 1990, p. 1). Com esta revolução, o mundo conheceu novas formas de comunicação que influenciaram o mercado e que implicaram uma corrida pelo melhor uso do telefone e da informação como atividade comercial. Assim, independentemente das várias nomenclaturas, o *Call Center* refere-se a um local onde se prioriza e se estabelece o relacionamento com clientes (MADRUGA, 2009).

O surgimento dos *Call Centers* confunde-se com o surgimento do *telemarketing*, atividade-fim dos mesmos. Villela *et al.* (2005) afirmam que os *Call Centers* não são um fenômeno novo, apenas o termo é relativamente recente, pois as antigas centrais de atendimento foram precursoras dos modernos *Call Center*.

Na década de 1980, "nasce" o termo *telemarketing* no Brasil junto com a chegada de multinacionais americanas. O uso do telefone ganhou impulso no Brasil na década de 90 com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor (MADRUGA, 2009). Em consequência, as empresas criaram seus Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), em resposta às novas diretrizes. Barbosa, Ferraz e Ávila (2004) acrescentam a este fator a privatização do setor, o surgimento de empresas voltadas à telefonia móvel, além da Lei Geral de Telecomunicações e da demarcação inicial do arcabouço da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), em 1996, a qual explicita sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional n° 8, de 1995.

Com fusão da informática com o sistema de telefonia, novas possibilidades surgiram com a criação dos bancos de dados. Assim, os *Call Centers* modernos tornaram-se ambientes cujo funcionamento é baseado em tecnologias das áreas de informação, computação e telecomunicações. O progresso tecnológico levou a um entrelaçamento cada vez maior dessas três áreas e, em particular, propiciou o desenvolvimento e a consolidação dos *Call Centers* (CALDAS; AZEVEDO, 2003).

O setor brasileiro de *Call Center* decorre por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias, gerando milhares de novos empregos em 2006 e, ainda, segue em ritmo crescente de terceirização e especialização. É o que comprovam os resultados preliminares da pesquisa *Global Call Center Industry Project*, comandada no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e pela Associação Brasileira de Telesserviços (ABT).

Mais da metade dos *Call Centers* (cerca de 52%) foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação segundo a associação Brasileira de telesserviços. Cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo - Rio de Janeiro, mas há presença também na região Sul (5%). Em relação ao tamanho, 20% dos *Call Centers* têm mais de 700 posições de atendimento (PAs); 29% têm mais de 100 PAs e 51% têm mais de 10 PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa. Também se observa que a grande maioria dos atendentes é composta por mulheres (76,8%) e

do total de atendentes, 71% possuem o 2º grau de acordo com o *realse* lançado pela Associação Brasileira de Teleserviços em Clipping Express (2005).

O crescimento expressivo do mercado de *Call Center* tem despertado interesse também do meio acadêmico. Assim como se percebe o grande avanço que esse setor teve e tem no país assim como a importância do *Call Center*, uma organização nova e complexa, para a economia brasileira. As empresas de *Call Center* trabalham com um grande volume de informações e exigem muitas habilidades de seus funcionários, uma vez que tem as pessoas como a base do seu negócio. (MADRUGA, 2009)

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo serão descritos os métodos utilizados para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho bem como a aplicação do mesmo e a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos.

2.1 Método

Essa pesquisa consiste em um estudo de caso o qual, de acordo com Yin (2001), este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências. Yin (2001, p. 23) observa que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Para Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32).

Essa pesquisa também possui uma abordagem qualitativa, que segundo Minayo (1994), responde a questões muito particulares, a qual busca, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. A autora ressalta que nesse tipo de pesquisa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada feita através de entrevista, a qual consiste em “[...] uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador [...]” e tem como finalidade “[...] descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001, p. 163). Segundo Malhotra (2001) essas entrevistas podem ser de grande valia quando os problemas de pesquisa exigem discussão de tópicos confidenciais, compreensão de um comportamento complicado e entrevistas com profissionais e concorrentes.

O instrumento de coleta de dados consiste em um roteiro de entrevista semi-estruturado que busca captar a complexidade geral do processo de rotatividade de pessoal. O roteiro de entrevista consiste em três modelos, sendo um roteiro para o gerente da empresa (Apêndice A), um roteiro para os funcionários da organização (Apêndice B) e outro roteiro para ex-funcionários da organização (Apêndice C). As questões para a realização das entrevistas foram formuladas a partir das leituras do referencial teórico e do objetivo do trabalho, o qual consiste em avaliar quais fatores geram a rotatividade na empresa ATENDEBEM.

Também foram utilizados os documentos da empresa, os quais consistem nos registros de entradas e saídas de pessoal e análise de todos os dados numéricos que se referem aos comportamentos do público-alvo da pesquisa.

2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa ATENDEBEM, localizada na cidade de São Leopoldo-RS. Foi entrevistado o coordenador do departamento de Recursos Humanos a fim de identificar a sua posição diante do índice de rotatividade de funcionários. Também foram realizadas entrevistas com 6 funcionários e 6 ex-funcionários da empresa ATENDEBEM, escolhidos aleatoriamente, a fim de perceber a diferença de perspectivas entre a organização e os seus funcionários. Foi garantido total sigilo das informações por eles prestadas nas entrevistas, sendo que assim, não serão citados no estudo nomes ou quaisquer tipos de informações que possam identificar o funcionário, preservando a seu anonimato.

A coleta de dados foi realizada em um encontro presencial previamente agendado na sede da empresa ATENDEBEM, em São Leopoldo, no segundo semestre de 2010, de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. As entrevistas ocorreram na sede da empresa, em São Leopoldo/ RS, entre os dias 25 e 29 de setembro de 2010 e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados para posterior transcrição.

Os participantes do se estudo estão divididos em três grupos: gestor, funcionários tele-operadores da organização estudada e ex-funcionários tele-operadores da referida empresa. O número de respondentes da pesquisa está descrito conforme a Quadro 5.

Cargo	Nº de Participantes
Gestor	1
Funcionários tele-operadores	6
Ex-funcionários tele-operadores	6

Quadro 5- Número de participantes do estudo

Para cada grupo foram realizadas três entrevistas, sendo que para o gestor da empresa foi realizada apenas uma entrevista. As entrevistas foram - semi estruturadas e as perguntas estavam relacionadas ao trabalho do funcionário e sua relação com a empresa de *Call Center*. Tendo por base os pontos apresentados no quadro teórico que fundamenta e orientou esta pesquisa, teve-se o objetivo de medir e analisar os principais causadores da rotatividade no *Call Center* da empresa ATENDEBEM, bem como a variabilidade das respostas dadas pelos respondentes.

2.4 Análise dos dados

A análise de dados foi realizada através da técnica de Análise de Conteúdo. Esta técnica permite ao investigador estudar o comportamento humano de forma indireta, através da análise das suas comunicações. A análise de conteúdo, enquanto esforço de interpretação, procura equilibrar o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade. Segundo Bardin (2004, p. 37) este tipo de análise consiste em técnicas de diagnóstico das comunicações que tem em vista obter, por meio de metodologia sistemática e objetiva de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que admitam a inferência de conhecimentos referentes às condições de reprodução/recepção destas mensagens. As inferências podem ser

feitas tanto sobre o emissor quanto ao receptor da comunicação, ou seja, sobre a origem da mensagem e do próprio destinatário.

Assim, o processo de análise envolve primeiramente um esforço de descrição, onde as características da comunicação são trabalhadas, seguido por um esforço de inferência, que permite passar da descrição para a interpretação, ou seja, atribuição de significado a estas características. A análise de conteúdo considera a articulação entre a descrição e análise do texto descrito e a dedução lógica dos fatores que determinaram as características dos elementos principais.

3 RESULTADOS

A seguir será abordado o histórico da empresa e os resultados obtidos com a coleta de dados.

3.1 Histórico da empresa ATENDEBEM

A empresa ATENDEBEM fornece soluções completas em *Call Center* para clientes de diversos portes, dos mais variados segmentos. Essa organização iniciou seus trabalhos em agosto de 2000 na cidade de Novo Hamburgo-RS com 30 posições de atendimento e 55 funcionários. Em dezembro de 2006, na busca por um espaço físico maior, mudou suas instalações para São Leopoldo-RS, já com mais de 800 posições ativas.

Atualmente, conta com infra-estrutura instalada para mais de 1400 posições de atendimento operadas por 2300 funcionários. Segundo o site da empresa⁴, os funcionários são treinados de forma contínua e com foco na qualidade dos serviços. A empresa está preparada para atender às necessidades e expectativas de seus clientes no completo relacionamento como mercado.

Segundo a ATENDEBEM, através de entrevista com o gestor de recursos humanos e análise documental, a organização está no cenário das empresas que mais geram empregos e oportunidades em todo Brasil. Para obter êxito num mercado competitivo, onde os principais players são grandes empresas, a Atendebem sempre visou a qualificação, tanto nos serviços como no bem estar dos seus colaboradores. Para tanto, a busca constante da excelência representada através de uma equipe altamente qualificada, alicerçada sobre os pilares da renovação, tendência de mercado, visão estratégica e comunicação eficaz.

A empresa ainda contextualiza que seu diferencial perpassa pela qualidade nos serviços prestados. Para que esta relação se perpetue, a empresa investe continuamente em captação, seleção e treinamentos, proporcionando formação generalista aos nossos colaboradores e tornando-os mais preparados frente às exigências do mercado. Dentro do

⁴ Site da Empresa Atendebem – <http://www.atendebem.com.br>

segmento de call center, como premissa de RH, tem-se a manutenção do turnover em níveis reduzidos e foco na prospecção, retenção e manutenção de talentos.

Dentro os objetivos da gestão de RH na ATENDEBEM tem-se: alinhamento estratégico, promovendo desenvolvimento humano e organizacional; satisfação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores; retenção de equipes; acompanhamento de indicadores internos para promoção de melhoria contínua; foco nas necessidades e metas dos clientes corporativos e rentabilidade organizacional.

A empresa destaca que com o crescimento constante de seus negócios, centralizou suas operações em novas instalações, cuja nova sede apresenta um espaço de 18.000m², sendo 7000m² de área construída e 11.000m² de área verde. Essa estrutura oferece à toda equipe as condições de trabalho, com praça de alimentação, área de conveniência, quadra poliesportiva e palco de eventos, contando, ainda, com 9 salas de treinamento de informática e auditório.

Na análise documental da ATENDEBEM tem-se a taxa de turnover do 1º semestre de 2010, que pode ser vista na Figura 2. A porcentagem foi calculada relacionada a uma média de 1.300 funcionários. As taxas de turnover são: meses de Janeiro (7,49%), Fevereiro (6,80%), Março (14,14%), Abril (7,19%), Maio (5,78%). O ideal, segundo Madruga (2009) é que as empresas mantenham seus índices de rotatividade de funcionários entre 3% a 4% em média.

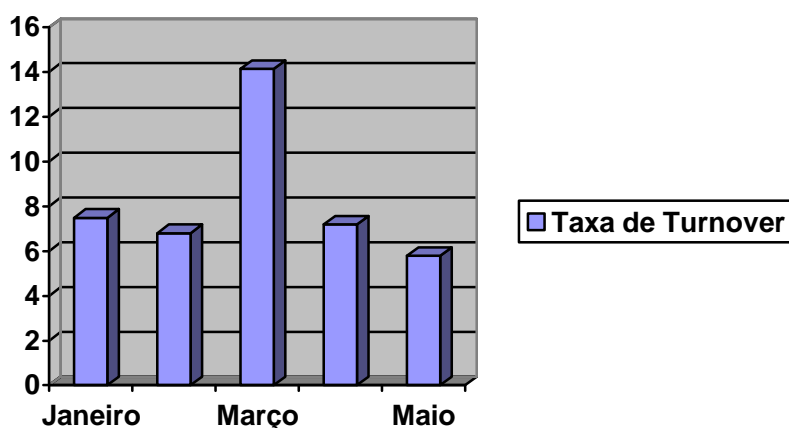


Figura 2– Rotatividade do 1º semestre de 2010

Os funcionários da empresa estudada têm regime de trabalho de 6 horas diárias. Possuem dois turnos de trabalho, que compreendem um horário da 8h às 14h e das 15h às 21h. A distribuição por sexo na empresa é de 85% de operadores do sexo feminino e 15% do

sexo masculino. Esse fator foi confirmado durante as entrevistas, visto que do total de respondentes 9 eram mulheres.

Na empresa a relação entre gestor, supervisores e tele-operadores tem a média de 1 gestor para uma média de 10 supervisores, e para cada supervisor aproximadamente de 15 a 20 tele-operadores. O supervisor é a pessoa que avalia o atendimento dos agentes em diversos aspectos, verificando quais os aspectos que necessitam serem melhorados para o aperfeiçoamento do atendimento aos clientes.

A seguir será feita a análise de dados em dois blocos: (i) perfil do entrevistado; e (ii) rotatividade.

3.2 Análise dos Resultados

A seguir será abordada a análise dos resultados a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados e a percepção dos mesmos sobre os fatores responsáveis pela rotatividade dos funcionários à luz do referencial teórico.

3.2.1 Perfil dos participantes

Em relação aos entrevistados, a gestora é do sexo feminino (Grupo1) e possui idade entre 26 e 33 anos. Já os funcionários (Grupo 2) foram entrevistados 6 pessoas, sendo 5 do sexo feminino e 1 do sexo masculino e dentre os ex-funcionários (Grupo 3) foram entrevistadas 6 pessoas sendo 3 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, sendo assim, no geral, realizadas 13 entrevistas. Os funcionários possuem idades variadas, sendo 4 em idades entre 18 e 25 anos e 2 entre 26 e 33 anos e os ex-funcionários, 3 possuem idade entre 18 e 25 anos, 2 entre 26 e 33 anos e 1 com idade acima de 34 anos. A Tabela 6 mostra o perfil dos entrevistados.

Grupo	Entrevistado	Faixa Etária	Sexo	Situação na Empresa
Grupo 1	Entrevistado A	26 a 33 anos	Feminino	Gestora do Departamento de RH
Grupo 2	Entrevistado B	18 e 25 anos	Masculino	Funcionário da empresa estudada
Grupo 2	Entrevistado C	18 e 25 anos	Feminino	Funcionário da empresa estudada
Grupo 2	Entrevistado D	18 e 25 anos	Feminino	Funcionário da empresa estudada
Grupo 2	Entrevistado E	18 e 25 anos	Feminino	Funcionário da empresa estudada
Grupo 2	Entrevistado F	26 e 33 anos	Feminino	Funcionário da empresa estudada
Grupo 2	Entrevistado G	26 e 33 anos	Feminino	Funcionário da empresa estudada
Grupo 3	Entrevistado H	18 e 25 anos	Masculino	Ex- funcionário da empresa estudada
Grupo 3	Entrevistado I	18 e 25 anos	Masculino	Ex- funcionário da empresa estudada
Grupo 3	Entrevistado J	26 e 33 anos	Masculino	Ex- funcionário da empresa estudada
Grupo 3	Entrevistado K	18 e 25 anos	Feminino	Ex- funcionário da empresa estudada
Grupo 3	Entrevistado L	26 e 33 anos	Feminino	Ex- funcionário da empresa estudada
Grupo 3	Entrevistado M	Acima de 34 anos	Feminino	Ex- funcionário da empresa estudada

Tabela 6 – Perfil dos entrevistados

O nível de escolaridade da gestora é o ensino superior completo. A mesma atua na empresa 12 meses, sendo que 6 meses no cargo de coordenadora e 36 meses no ramo do *Call Center*. A entrevistada atuou em dois *Call Centers* antes de ingressar na ATENDEBEM. Entre os funcionários tele operadores, o nível varia entre nível médio sendo 4 funcionários, 7 entrevistados com superior em andamento e 2 funcionários com curso superior completo.

Em relação ao tempo de empresa, 5 funcionários responderam que trabalham há aproximadamente 2 anos e no ramo de *Call Center* estão há mais ou menos 3 anos. Identificou-se também que uma parte dos trabalhadores reside na região metropolitana de Porto Alegre, necessitando, muitas vezes, de mais de uma condução para chegar ao trabalho.

3.2.2 Rotatividade da ATENDEBEM

Conforme entrevista com a gestora da empresa o índice de *turnover*, fornecido diretamente pela empresa ATENDEBEM gira em torno 8,28%⁵. Ainda conforme a gestora, esse índice aumenta nos meses de dezembro a março. Segundo a gestora, a época de veraneio, festas natalinas e de final de ano caracterizam o aumento do número de porcentagem da rotatividade nesses meses. A gestora ainda salienta que esse fato pode demonstrar a falta de comprometimento desses funcionários ou algumas pessoas utilizam o *Call Center* como um trabalho para juntar dinheiro, principalmente os mais jovens e universitários. Além disso,

⁵ Taxa de *Turnover* na empresa ATENDEBEM nos meses de Janeiro a Maio de 2010.

observa que o índice de rotatividade é alto no veraneio em função da falta de qualificação de pessoas no mercado e da adaptação das pessoas no ramo do *Call Center*. Por fim, ela ressalta que por tratar-se de um *Call Center*, alguns indivíduos não se comprometem com o trabalho, pois estão em busca de empregos que correspondam às faculdades que estão cursando, utilizando assim, o *Call Center* como uma espécie de emprego temporário.

“Por tratar-se, geralmente, de primeiro emprego os jovens de 18 a 24 anos ainda não possuem a visão real do mercado de trabalho, muitas vezes nem sequer tem certeza de estar no local certo ou na atividade que imagina ser a mais promissora. Muitos funcionários estão descompromissados com o trabalho e no verão, época de férias e praia e muitos vão simplesmente viajar e se desligam da empresa”. (Entrevistado A)

“É um ramo de atividade relativamente novo. O fato de não haver pessoas qualificadas no mercado é um dos fatores, além da adaptação necessária para desenvolver este trabalho”. (Entrevistado A)

“Outro fator é o alto índice de jovens entre 18 e 26 anos no primeiro emprego e universitários que buscam seus ideais de profissão condizentes com o que estão estudando. Usam o Call Center apenas como uma maneira rápida de ganhar algum dinheiro, sem comprometer o tempo de estudo”. (Entrevistado A)

Constatou-se, porém que o setor de *Call Center* é um dos setores do mercado que oportuniza aos profissionais sem experiência uma oportunidade de emprego. Além de oferecer uma jornada de trabalho de 6 horas diárias, o que propicia a possibilidade de conciliar outras atividades como faculdade, cursos e outro emprego.

“Trabalho de manhã, o que me dá oportunidade de fazer faculdade a noite e tenho o horário da tarde livre para fazer outras coisas.”. (Entrevistado C)

Ao ser questionada sobre quais as conseqüências que a rotatividade de funcionários traz para a organização, a gestora expôs que a empresa perde com custos de contratação e treinamento de novos empregados. O tempo que a empresa leva para recompor seu quadro de funcionários traz conseqüências negativas para a organização, porém manter um funcionário que está desmotivado pode ser tão oneroso quanto o tempo e dinheiro gastos com novas contratações.

“Procuramos ter em nossas equipes pessoas que estejam motivadas com o trabalho, assim, elas trabalham com mais afinco e prazer.” (Entrevistado A)

Em relação ao setor de *Call Center*, a gerente observa que por ser um dos maiores empregadores do país, esse setor tem muitas ofertas de emprego e qualquer remuneração mais atraente o funcionário tende a aceitar imediatamente. Este fato pôde ser constatado ao ser perguntado aos entrevistados se eles sairiam da empresa para outro emprego, se pudessem, e a maioria dos funcionários, ou seja, cinco, responderam positivamente.

“Acredito que o trabalho neste ramo seja de curto prazo e não um local onde você possa fazer uma carreira duradoura”. (Entrevistado F)

Em relação aos motivos que os fizeram os ex-funcionários a se desligarem da empresa, eles observam que a pressão por metas e a falta de motivação foram os principais fatores, destaque para a falta de oportunidade de ascensão na carreira e baixa remuneração.

Os supervisores fazem bastante pressão para vendermos cada vez mais. Tenho noção de que a empresa quer vender cada vez mais, mas é horrível trabalhar sob pressão. É desanimador, pois parece que você não está fazendo o bastante. (Entrevistado M)

Quando temos que bater metas, os supervisores ficam falando alto pelos corredores, como forma de instigação, para vendermos mais e no final davam um chocolate para quem conseguisse bater a meta. Era bem cansativo, porque ouvimos todo tipo de reclamação dos clientes. (Entrevistado H)

Assim, a rotatividade de funcionários na empresa, além de investigada, deve ser analisada. Seus fatores causadores e suas conseqüências, tanto para a empresa, como para o funcionário. A empresa analisada no presente estudo apresentou os mais variados causadores da rotatividade como a questão salarial e a as oportunidades de construção de uma carreira sólida no setor de *Call Center*. A falta de motivação e satisfação, outro fator apontado pelos entrevistados, precisa ser trabalhado pela empresa no sentido de reter seus funcionários e proporcioná-los uma melhor execução de suas tarefas.

Quando questionados sobre os mecanismos de motivação dos superiores com os operadores, os respondentes em sua maioria disseram que a empresa não se utiliza fatores

suficientemente motivadores valendo-se apenas de gratificações materiais de baixo valor como brindes, doces, chocolates e pacotes de biscoito. Entretanto, os entrevistados B e D disseram que preferem recompensas como as citadas a promessas de melhor salário e uma possível promoção. Identificou-se também que outras estratégias da empresa para trabalhar a motivação é envolver seus operadores com as causas e objetivos da organização ao agregar algumas ações comuns ao setor como comemorações em datas especiais do calendário e aniversariantes do mês, decoração do ambiente de trabalho, gincanas entre equipes entre outras.

Gosto de ganhar os brindes da empresa, até mesmo porque sei que não vai ser em dinheiro, é melhor ganhar o brinde do que nada. (Entrevistado B)

Acredito que os brindes são uma maneira de incentivar os colaboradores. Muitos colegas gostam de ganhar os brindes, principalmente os pacotes de bolacha, que servem para o lanche. (Entrevistado D)

Outro fator de destaque é o desgaste físico e mental o qual ocorre devido a pressão sofrida por parte dos tele operadores para atingir metas. De acordo com os respondentes, a cobrança para se vender cada vez mais e em menos tempo é grande. O desgaste físico se dá, muitas vezes, pelo número de horas que os funcionários passam sentado. Embora haja intervalos entre o período de trabalho, são raras às vezes em que são praticadas, por exemplo, aulas de ginástica laboral e alongamento.

Os supervisores ficam gritando pelos corredores, nos cobrando metas o tempo inteiro, além do feedback individual, o qual eles estão sempre cobrando. Quando atingimos a meta, eles dão parabéns e é só. (Entrevistado D)

Sinto dores nas pernas e ardência nos olhos por ficar muitas horas na frente do computador. As vezes temos laboral, mas é uma vez ou outra, Seria bom termos pelo menos duas ou três vezes na semana. Acho que seria o ideal. (Entrevistado F)

Identificou-se entre os participantes da entrevista ao serem questionados sobre os conflitos organizacionais existentes no ambiente de trabalho, 11 do total de 13 entrevistados disseram que os conflitos são constantes, principalmente, os que envolvem competição por desempenho de quem mais vende e questões passionais. Ao serem questionados se havia intervenção dos supervisores e coordenadores, os respondentes disseram que mesmo com

reclamações dos operadores, as providências são tomadas apenas se o fato for grave, como no caso de difamação ou agressões físicas.

“Na grande maioria das vezes a atitude tomada é a advertência disciplinar, mas em alguns casos ocorre a demissão do funcionário.” (Entrevistado B)

Quando questionados sobre quais as características que o gestor deve ter para realizar um bom trabalho, tanto os funcionários como os ex-funcionários foram enfáticos em responder que o bom relacionamento com o operador é fundamental e saber ouvir o que o operador tem a dizer. Os funcionários ainda afirmam que o gestor deve ser flexível com seus subordinados, auxiliando-os no que for preciso, como por exemplo, dúvidas nas atividades diárias.

“Os operadores precisam de um líder que saiba dar a direção certa na hora de solicitar uma tarefa, e não apenas cobrar do funcionário. Acredito que deve haver flexibilidade nas relações.” (Entrevistado D)

Neste contexto, percebeu-se a importância da figura do supervisor para a sua equipe de trabalho. O incentivo do supervisor é fundamental para um bom rendimento da equipe e é fundamental seu apoio nas mais diversas situações, como por exemplo, no início da atividade, na adaptação do novo agente, transformando, deste modo, obstáculos em fatores positivos.

Ao serem questionados os motivos que os levaram a sair da empresa, os ex-funcionários da empresa, os ex-funcionários relataram que a busca por um salário mais satisfatório foi o principal fator pelo qual eles se desligaram da empresa, juntamente com a busca por um emprego que lhes dessem oportunidade de ascensão na carreira profissional. Porém identificou-se que para quem inicia a carreira no *Call Center*, a tendência é trabalhar no ramo em outras empresas. Em relação ao salário, constatou-se que para a empresa a remuneração paga pelos serviços é justa e acompanha o mercado no setor. A empresa ainda salienta que os funcionários recebem também comissão por seu faturamento e, por isso do incentivo por metas mais extensas. No entanto, os funcionários salientam que o salário é um dos menores do mercado e que não é possível saldar as dívidas mensais.

“Muitas vezes com este salário não cobre todas as necessidades do mês, muitas vezes falta, e para sobrar algo, temos que escolher uma conta para não pagar, ocasionando assim dívidas na ‘praça’”. (Entrevistado E)

“Não conseguia pagar minhas contas e nem tinha dinheiro para a diversão/lazer e por isso pedi demissão” (Entrevistado J)

“Saí da empresa para outro Call Center. Enviei currículo para diversas empresas, mas apenas as da área de Call Center responderam. É como se a única coisa que a gente sabe fazer é a atividade de operador de Call Center” (Entrevistado D)

Percebeu-se que como Madruga (2009) salienta, alguns supervisores acreditam que a melhor maneira de evitar a rotatividade e reter seus operadores é pagando um salário razoável e dando constantemente incentivos. Ainda de acordo com o autor essa estratégia pode funcionar por certo tempo, mas nem sempre pessoas funcionam dessa maneira e recompensas financeiras não significam conquistar a lealdade dos operadores. Quando questionados sobre o que poderia ser motivador para um operador de Call Center, a resposta foi quase unânime: melhor salário e menor pressão por metas. Os ex-funcionários salientaram que o salário pago no *Call Center* é um dos menores já pagos em suas carreiras profissionais. Apesar de a empresa oferecer uma gama de benefícios como comissão, vale refeição, passagem, auxílio odontológico e médico, os valores disponíveis são relativamente baixos, comparando com os benefícios de outros.

Identificou-se na empresa analisada que a retenção de funcionários se dá no início ao contratar o funcionário, ou seja, como Madruga (2009) salientou, o trabalho exige esforço contínuo e é preciso que o funcionário saiba dos seus deveres assim que assina seu contrato de trabalho com a empresa. Observa-se que os gestores precisam de ações de retenção de funcionários que, conforme Madruga (2009) analisa, para que a empresa tenha resultados em longo prazo, precisa-se de medidas que vão além de recompensas financeiras. Assim, apesar da empresa estudada fornecer aos seus operadores planos de carreira para ascensão nos cargos, todo esse processo é bastante dificultado pelo número de exigências solicitadas pela diretoria da empresa, com, por exemplo, não ter faltas, mesmo justificadas com atestados médicos. Dos respondentes, 3 funcionários salientaram que têm filhos menores de idade e precisam acompanhá-los ao médico, porém a empresa não aceita atestado de acompanhante, caracterizando a ação como falta injustificada.

Neste contexto, identificou-se que é preciso para o bom gerenciamento de funcionários de *Call Center* conhecer e estar atento às necessidades do funcionário. Assim, é preciso que se investiguem as causas do *turnover* dos funcionários, assim como procurar diminuir esse aspecto. A diminuição do *turnover*, como salienta Mobley (2009), trará benefícios para a empresa e funcionários e o desenvolvimento de projetos motivacionais e de capacitação que visam reter os talentos na empresa é fundamental para o crescimento da mesma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações são necessárias e imprescindíveis em qualquer empresa para se manter ativa no mercado cada vez mais competitivo, e acredita-se que as empresas, em geral, e, principalmente, no setor de *Call Center* se devem investigar e avaliar os fatores causadores de rotatividade. Assim, a presente pesquisa tratou-se de um estudo de caso o qual verificar os fatores que geram rotatividade no setor de *Call Center*, especificamente na empresa ATENDEBEM.

Percebeu-se nas análises das percepções do gestor, dos funcionários e ex-funcionários entrevistados e, os impactos imediatos acerca de algumas variáveis que compõem a rotatividade de funcionários na empresa estudada. Um exemplo disso é a contribuição da motivação e satisfação para diminuição nas taxas de *turnover*, onde pontos como a satisfação salarial e possibilidade de “escalada” na empresa são questões chaves para o bom desempenho do funcionário. Observou-se, também, a necessidade de desenvolvimento de novos projetos que privilegiem todos os níveis hierárquicos da empresa, com atividades focadas em competências, promoção e motivação.

Como mostra a literatura vista no presente trabalho e nas entrevistas realizadas, as causas do *turnover* são as mais variadas e vão desde insatisfação pela remuneração recebida, pressão por metas a ambiente muito competitivo. Os conflitos existentes no ambiente organizacional também contribuem como fator de desligamento de empregados da empresa.

Foram identificados diversos fatores causadores de rotatividade de funcionários na empresa analisada bem como o que a empresa pensa sobre o assunto e o que pensam os funcionários e ex-funcionários. A percepção de cada um dos grupos diverge em diferentes opiniões, porém todos salientam que são necessárias ações que combatam esses fatores causadores da rotatividade. Os grupos de entrevistados sugeriram soluções que possam diminuir o *turnover* da empresa. Essas soluções baseiam-se em reajustes salariais, melhorias quanto ao plano de carreira e cargos, mais de atividades de ginástica laboral e menos pressão por parte dos supervisores. Além disso, sugere-se desenvolver a inclusão de um programa de saúde mental, ou seja, a existência de um profissional que esteja acompanhando o nível de stress, organizando atividades de ginástica laboral e atento as demandas dos funcionários

Acredita-se que a empresa estudada deve investir em um dos fatores que a faz apresentarem vantagem competitiva dentro do mercado: seus funcionários. Antes de analisar,

avaliar e julgar seus empregados é preciso que estes sejam ouvidos e que possam expressar suas opiniões, críticas, sugestões, elogios e, principalmente, seus anseios.

Por fim, cabe ressaltar que os resultados obtidos nesta pesquisa se referem à realidade de uma empresa específica, não podendo, portanto, ser generalizado. Contudo, novos estudos poderão ser realizados em outras empresas de *Call Center* como maneira de verificar se os resultados encontrados nessa pesquisa vão ao encontro da realidade das outras empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: Um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *Call Centers*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia. **Anais... [S.I]:** 2003. CD-ROM.

BARBOSA, A. C. Q., FERRAZ, D. M., ÁVILA, F. B. Recursos humanos em direção ao futuro? A gestão de competências em empresas de telefonia móvel. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 28., Curitiba, 2004. **Anais... [S.I]:** São Paulo: ANPAD, 2004

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Po): Editora Edições 70; 2004.

BOHLANDER, George W., SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Maria Lucia G. Leite Rosa; Revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CLIPPING EXPRESS (Notícias – MaxPress – 16/11/05) ABT - Disponível em <www.clippingexpress.com.br>. Acesso em: 10 maio de 2010.

COSTA, S. G.; MAZILLI, C.; SCOLARI C. Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de *Call Center*. *Psicologia USP*. São Paulo. Vol.20, n.4, (out./dez. 2009), p. 555-576.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant (Organizadores). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEVINSON, Harry. **Administração pelos Objetivos de Quem?** São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986.

McHATTON, R. J. *Telemarketing total*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MERLO, A. *A informática no Brasil: prazer e sofrimento no trabalho.* Porto Alegre: Ed. Da UFRGS.1999

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 5ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOBLEY, William H. **Turnover:** Causas, consequência e controle. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

VILELA, L. V. O. & ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de tele-atendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, 20(4), 1069-1078. 2004.

VILLELA, D. R. *et al.* Aprendizagem organizacional em *Call Centers*: uma análise sobre as dicotomias entre o discurso e a prática e seus efeitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 29., Brasília, 2005. **Anais... [S.I.]**: ANPAD, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e subjetividade nas organizações In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Organizadores). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GERENTE

BLOCO 1 – 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 2 – ROTATIVIDADE

- 3) Qual o funcionário que tem mais tempo de empresa?
- 4) Como você avalia a rotatividade de pessoal na empresa ATENDEBEM? (baixo, normal, alto)
- 5) Na sua opinião, quais são as principais causas da rotatividade na empresa?
- 6) Quais as conseqüências que a rotatividade traz para a ATENDEBEM?
- 7) Quais as medidas que a empresa toma para diminuir a rotatividade?
- 8) Existem períodos específicos onde a rotatividade aumenta? Quais?
- 9) Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera motivadores para que as pessoas permaneçam no emprego?
- 10) Na rotina da empresa, quais os elementos que você considera desmotivadores, que fazem que as pessoas não permaneçam no emprego?
- 11) Qual perfil/característica que a empresa deseja ao contratar um funcionário tele operador?
- 12) Qual a forma que a empresa utiliza para recrutar funcionários? (anúncio, empresas especializadas, busca independente)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO FUNCIONÁRIO

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual seu estado civil?
- 3) Você possui dependentes? Quantos?
- 4) Qual o seu nível de instrução?
- 5) Qual o seu tempo de serviço na empresa? E no ramo?
- 6) Você trabalha na cidade onde mora?

BLOCO 2 – ROTATIVIDADE

- 7) Quais os principais motivos que o levaram a ingressar na ATENDEBEM?
- 8) O que você considera que tem de melhor em trabalhar aqui? E o pior?
- 9) Como é o seu local/ambiente de trabalho?
- 10) Como é seu relacionamento com os colegas na empresa?
- 11) Existem conflitos pessoais na empresa? Comente
- 12) Qual atitude da empresa frente a esses problemas?
- 13) Recebeu/recebe oportunidades de treinamento? Como os avalia?
- 14) Recebeu alguma promoção/graduação desde que foi admitido na empresa? A empresa oferece possibilidades de carreira?
- 15) Como avalia sua renda em função do trabalho que realiza? É compatível com as suas necessidades? É semelhante ao que o mercado paga nesta função?
- 16) O que você pensa sobre o conjunto de benefícios oferecidos pela empresa?
- 17) Como é seu relacionamento com seu superior?
- 18) O seu superior costuma reconhecer o seu esforço no trabalho?
- 19) Qual perfil/característica você acredita que um bom gestor deva ter nesse ramo de atividade?
- 20) Você considera o setor de *Call Center* um meio de alta rotatividade? Quais seriam as causas?
- 21) Na sua opinião, quais as conseqüências da rotatividade/substituição de pessoal para os funcionários que permanecem na empresa?
- 22) Quais os motivos que fariam você sair da ATENDEBEM?
- 23) Você já pensou/pensa em sair da ATENDEBEM? Por quê? Seria para uma empresa do mesmo setor?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EX-FUNCIONÁRIO

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Qual seu estado civil?
- 3) Você possui dependentes? Quantos?
- 4) Qual o seu nível de instrução?
- 5) Qual o seu tempo de serviço na empresa?
- 6) Trabalha na cidade onde mora?
- 7) Qual foi tempo de serviço na empresa?
- 8) Trabalhou na cidade onde morava?
- 9) Trabalha na cidade onde mora?

BLOCO 2 – ROTATIVIDADE –

- 10) Como era a sua renda?
- 11) O conjunto de benefícios oferecidos pela empresa estava de acordo com suas necessidades/expectativas?
- 12) O que você considerava que tinha de melhor em trabalhar aqui? E o pior?
- 13) Como era o seu local/ambiente de trabalho?
- 14) Como era seu relacionamento com os colegas na empresa?
- 15) Como era seu relacionamento com seu superior?
- 16) O seu superior costumava reconhecer o seu esforço no trabalho?
- 17) Existia conflitos pessoais? Comente
- 18) Os conflitos pessoais eram sempre resolvidos? Dava-se atenção a esses problemas?
- 19) Recebeu alguma promoção/graduação desde que foi admitido na empresa? A empresa oferece possibilidades de carreira?
- 20) Como avalia sua renda em função do trabalho que realiza? É compatível com as suas necessidades? É semelhante ao que o mercado paga nesta função?
- 21) O que você pensa sobre o conjunto de benefícios oferecidos pela empresa?
- 22) Qual perfil/característica você acredita que um bom gestor deva ter nesse ramo de atividade?
- 23) Você considera o setor de *Call Center* um meio de alta rotatividade? Quais seriam as causas?
- 24) Quais os principais motivos que o levaram a sair do emprego ou ser demitido?
- 25) Você considera o setor de *Call Center* um meio de alta rotatividade?
- 26) Você trabalharia na ATENDEBEM novamente?