

ARTIGO ORIGINAL

**A ROTATIVIDADE NO SETOR DE CALL CENTER:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA M**

Leandro Paulo Facco¹

Faculdade Espírito-Santense (FAESA), Cariacica/ES- Brasil

Thays da Silva Pereira Amaral²

Faculdade Espírito-Santense (FAESA), Cariacica/ES- Brasil

Leandro de Souza Lino³

Faculdade Espírito-Santense (FAESA), Cariacica/ES- Brasil

RESUMO – A rotatividade no setor de call center: um estudo de caso na empresa M. O presente trabalho consiste em analisar a rotatividade do setor de *Call Center* em uma empresa de transporte executivo, localizada em Vitória (Empresa M), a qual apresenta grandes dificuldades em termos de rotatividade, fator este que merece ser analisado, tendo em vista sua perpetuação frente ao mercado competitivo. Esta pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, concretizada a partir de um estudo de caso e aplicação de entrevista ao gestor do setor de *Call Center* em questão. O objetivo é avaliar os principais fatores responsáveis pela alta rotatividade no setor de *Call Center* da Empresa M. Os resultados apontam que a alta rotatividade da Empresa M vincula-se a fatores como falta de associação a sindicatos trabalhistas, o que, conforme o próprio gestor, impossibilita benefícios em termos de direitos aos funcionários, como, a carga horária incompatível com a função e o salário inferior ao que é instituído nas súmulas jurídicas para os segmentos de telecomunicação.

Palavras-chave: *Call Center*; Rotatividade; Funcionários.

ABSTRACT - The turnover in the call center industry: a case study in the company M. The present work is to analyze the turnover of the Call Center industry executive in a shipping company, located in Victoria (Company M), which has large difficulties in terms of turnover, a factor that deserves to be analyzed with a view to its perpetuation facing the competitive market. This research is qualitative and quantitative, achieved from a case study and application of an interview with the Call Center industry manager in question. The objective is to evaluate the main factors responsible for the high turnover in the Call Center industry Company M. The results show that the high turnover of the Company M is linked to factors such as the lack of association with trade unions, which, as the manager himself makes it impossible benefits in terms of rights to employees, as the incompatible workload with the function and the salary less than that established the legal precedents for telecommunication segments.

Keywords: Call Center; Turnover; Employees.

¹ Graduanda em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense.

² Graduanda em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense.

³ Mestre em Economia aplicada – Esalq/USP.

1 INTRODUÇÃO

A atividade de *Call Center* cresce a cada ano, e atualmente emprega milhares de pessoas. No entanto, as empresas que atuam neste ramo nem sempre seguem as leis trabalhistas, já que estão em constante evolução, o que acaba fazendo com que suas alterações passem despercebidas (MADRUGA, 2004, p. 03). Portanto, este trabalho tem o intuito de investigar a questão da alta rotatividade e os fatores mais relevantes acerca desta questão.

Chiavenato (2000, p. 39) define e relaciona mercados de trabalho e de recursos humanos como sendo elementos indissociáveis, ou seja, um deve estar harmonizado com o outro, devendo possuir os mesmos objetivos. A alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O autor alerta que para combater este problema, é preciso detectar as causas que são determinantes nesta questão. Vale salientar que o *Call Center* que será estudado é um setor cujo processo consiste em atender solicitações dos clientes em termos de transporte executivo, não sendo realizadas vendas de serviços, como ocorre com a grande maioria das empresas que atuam neste segmento.

Este trabalho tem por meta abordar acerca do problema da rotatividade de funcionários da empresa M, localizada na cidade de Vitória-ES. O estudo foi realizado no segundo semestre de 2014, com o intuito de identificar os fatores responsáveis por tal problema e subsidiar o gestor na busca por alternativas viáveis e legais de aprimoramento organizacional, identificando as possíveis causas da alta rotatividade de funcionários.

A escolha do tema se justifica por se tratar de uma problemática na empresa em que um dos autores do trabalho atua. Para formação acadêmica, este estudo ajudará a compreender a importância do estudo de caso aplicado às teorias aprendidas em sala de aula. Quanto à relevância profissional, este trabalho desenvolve possibilidades de que, no futuro, os autores possam atuar no ramo de consultoria, tendo em vista o conhecimento adquirido com o estudo. Para a empresa pode significar ganhos financeiros, aumento da produtividade e ausência de processos

trabalhistas. Para a sociedade, a importância está na otimização dos serviços de *Call Center*, uma vez que, funcionários motivados e valorizados, podem oferecer um serviço mais eficiente e eficaz. Assim, tanto a empresa quanto funcionários e clientes e também a própria sociedade acabam ganhando em termos de qualidade na prestação de serviços.

Sendo assim, a importância de se desenvolver um estudo desta natureza está em oferecer subsídios teóricos e práticos a gestores de *Call Center*, no sentido de identificar e refletir acerca das causas relacionadas à alta rotatividade, adotando medidas preventivas, para “reter profissionais” e, ao mesmo tempo, possibilitar o avanço do setor a partir da tomada de consciência acerca das responsabilidades cabíveis a estes segmentos.

Tendo por objetivo geral avaliar os principais fatores responsáveis pela alta rotatividade no setor de *Call Center* da Empresa M, a pergunta norteadora desta pesquisa é a seguinte: Quais os motivos que levam a rotatividade de funcionários na empresa M no setor de *Call Center*? Os objetivos específicos consistem em: caracterizar o mercado de trabalho do setor de *Call Center*; avaliar a movimentação do quadro de funcionários ao longo do tempo e identificar as causas das movimentações do quadro de funcionários.

2 CALL CENTER

O termo *Call Center*, segundo Madruga (2009, p. 04), designa uma central de atendimento que é estruturada fisicamente de forma a centralizar o recebimento de ligações telefônicas e distribuí-las de forma automática aos atendentes, possibilitando o atendimento aos usuários finais.

A partir das concepções de Madruga (2009, p. 05), é possível compreender os principais elementos históricos relacionados à origem do *Call Center*. Segundo o autor, após a invenção do telefone, alguns comerciantes começaram a utilizá-lo

como meio para oferecer novos produtos ou relacionar-se com clientes, os quais eram cadastrados em cadernetas.

Neste sentido, observa-se que suas origens retratam uma época remota, onde os meios de comunicação eram escassos e o telefone já era aproveitado como um instrumento de marketing de relacionamento para atrair e fidelizar clientes.

Outro fato importante que pode ser mencionado com relação às origens do *Call Center* é o relato de Stone (2002, p. 12), quando afirma que “[...] em 1968, um juiz federal americano ordenou a *Ford Motor Company* que estabelecesse uma linha de telefone gratuita para atendimento de comunicações de defeitos em seus veículos”.

Vale ressaltar que somente a partir da década de 80 é que houve a propagação do *Call Center*. Madruga (2009, p. 12) ressalta que na data mencionada, a *General Electric*, após criar uma rede de *Call Centers*, recebia cerca de 1,4 milhões de contatos em uma central com apenas dois anos de funcionamento. Segundo Jamil e Silva (2005, p. 10), um grupo de vendedores capacitados vendiam anúncios de classificados pelo telefone para as Páginas Amarelas, no Brasil, em meados da década de 1950.

Em suma, pode-se dizer que os *Call Centers* estavam destinados a agilizar a vida dos clientes desde sua idealização. Apesar de se tratar de um serviço oculto, tornou-se incontestável que são projetados para facilitar aos clientes seu acesso às companhias.

Durante os anos 90, inúmeros 0800 partiram em busca de mão de obra e sua capacitação, que contava, então, com uma nova classificação de telefonistas para atendentes, com foco no tratamento das chamadas telefônicas e também no tratamento aos clientes (MADRUGA, 2009, p. 07).

Adamuz (2010, p. 28) observa que estas centrais de atendimento foram criadas de modo a propiciar um atendimento telefônico mais simples e direto ao cliente por uma

empresa ou organização. Ele evidencia que a ligação geralmente é feita para um número telefônico único de 0800, através do qual o cliente não paga a ligação.

No que se refere ao desenvolvimento da tecnologia que envolve o *Call Center*, pode-se observar um conjunto de recursos necessários como: computador, equipamento de telecomunicação, sistemas e operadoras. Estes recursos interagem diretamente com os usuários, permitindo que estes recebam um grande número de ligações de forma simultânea.

Este segmento de comunicação utiliza tecnologias capazes de otimizar os serviços, a exemplo do *Computer Telephony Integration* (CTI), recurso que possibilita a integração entre telefone e computador, fazendo com que o gerenciamento e a distribuição das ligações sejam encaminhadas diretamente aos atendentes especializados.

Outra tecnologia empregada no *Call Center* é o *Interactive Voice Response* (IVR), que possibilita a interação do cliente através de áudio pré-gravado, permitindo, por meio de menus, escolher aquele que irá atender às suas necessidades (MADRUGA, 2004, p. 18).

Ao falar sobre as novas tecnologias que envolvem o funcionamento dos *Call Centers*, Oliveira Junior ressalta que, se comparados aos dias atuais com alguns anos atrás, o setor possui tecnologias de ponta que favorece ainda mais a interação entre recursos e clientes, a exemplo da própria Internet, que “[...] criou uma comodidade para os usuários e uma maior complexidade dos sistemas de TI em suporte aos CCs, e-mail, fax, conversores de voz em texto e mesmo a utilização de VoIP” (OLIVEIRA JUNIOR, 2009, p. 20). Em seguida, o autor argumenta que:

A tecnologia de voz sobre IP (VoIP), que representa a integração definitiva das telecomunicações com a tecnologia da informação (ICT), com redução de custos para as organizações sob vários aspectos. A utilização do VoIP é mais um recurso para a redução de custos e a eficiência operacional do que uma ferramenta de relacionamento com os clientes; aliás, é invisível aos clientes, que nem sabem que a tecnologia VoIP está sendo utilizada.

Neste sentido, as inovações tecnológicas têm sido favoráveis aos gestores de *Call Centers*. Existem no mercado soluções flexíveis em termos de *softwares* que concedem maior produtividade no atendimento dos funcionários que atuam neste setor, a exemplo do modelo de *Cloud Contact Center*, direcionado ao setor público ou privado de *Call Center*. Vale ressaltar que os desenvolvedores destes recursos são responsáveis pela implantação de soluções para suporte aos processos de planejamento, operação, controle e qualidade da central de atendimento.

Outrossim, Madruga (2009, p. 19) enfatiza que o mercado de *Call Centers* tem alcançado níveis consideráveis de crescimento, o que tem despertado o interesse de empresários e acadêmicos, no sentido de pesquisarem quais as novas demandas para este setor, com intuito de buscarem o aperfeiçoamento dos métodos e técnicas para favorecer o processo de atendimento e beneficiar, tanto a empresa como a clientela assistida pelo setor.

3 PRINCIPAIS FATORES DA ROTATIVIDADE

Segundo Chiavenato (2000, p. 37), a rotatividade de pessoal, no contexto de [Recursos Humanos](#), refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional. O autor destaca que a rotatividade na empresa pode estar associada a fatores como: recrutamento e seleção com problemas; baixo comprometimento organizacional; problemas com clima organizacional; suporte organizacional com problemas; remuneração inadequada e mercado de trabalho aquecido.

Por outro lado, Mobley (2009, p. 14) afirma que a rotatividade de recursos humanos é um aspecto que merece ser investigado por parte do gestor de todo e qualquer segmento organizacional. E que as consequências da alta rotatividade, sob a ótica do autor, trazem implicações, tanto para a empresa como para os que saem e os

que ficam, com efeitos sobre os próprios indivíduos, suas carreiras e seu autoconceito.

O autor ainda ratifica sua posição sendo enfático ao dizer que a rotatividade de pessoal tem se mostrado como uma “doença” e, mesmo que os gestores digam que suas empresas apresentam baixos níveis de rotatividade, é preciso considerar o ponto de vista dos seus funcionários, no sentido de comprovar se há, de fato, pouca rotatividade, pois a maioria dos gestores, segundo ele, nunca relata o que realmente acontece em termos de rotatividade de recursos humanos.

Logo, a falta de estratégias de gerenciamento e precariedade dos serviços promovem uma alta rotatividade no setor de telemarketing, e os talentos profissionais de muitos funcionários com potencial de crescimento deixam de ser aproveitados, não contribuindo, assim, para o crescimento da empresa.

Chiavenato (2000, p. 26) ressalta que a rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e também no relacionamento interpessoal se constituindo em um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional. Segundo ele, este problema constitui-se de um elemento que merece muita atenção por parte do gestor administrativo, devendo este ser responsável por buscar alternativas capazes de solucionar o problema.

Sendo assim, existe a urgente necessidade de diagnosticar as principais causas da rotatividade, problema este que pode comprometer a permanência da empresa no mercado competitivo.

Igualmente, Santos (2004, p. 19) reitera que a rotatividade no setor de *Call Center* ocorre porque os trabalhadores sentem-se desmotivados e não possuem um plano de carreira adequado, sendo que, em alguns casos, existe o descumprimento às normas jurídicas em termos de direitos trabalhistas, somado a isto, os funcionários sentem-se insatisfeitos por considerarem o trabalho rotineiro, estressante e tedioso. E acrescenta, afirmando que a rotatividade afeta a construção de identidades

profissionais, desfavorecendo, assim, possíveis estratégias de mobilização coletiva por parte dos operadores.

Neste contexto, pode-se incluir questões como o assalariamento sem carteira assinada, a rotatividade ocupacional num cenário marcado por oscilações frequentes da taxa de desemprego e a flexibilização do salário (CASTEL, 2008, p. 126). A característica deste cenário é bastante frequente no setor de teleatendimento.

Portanto, essas características, juntamente com o baixo nível dos salários, à alta rotatividade dos trabalhadores em seus empregos e às poucas possibilidades de ascensão interna nas empresas, levam os trabalhadores do setor ao processo de precarização de forma considerável.

Assim, é preciso que a empresa mantenha um ambiente organizacional agradável em todos os sentidos. De acordo com o que expõe Chiavenato (2000, p. 85), “[...] a estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem”.

Face às argumentações do autor, pode-se destacar que “[...] a estrutura da organização influencia diretamente o desempenho, a gestão e os resultados da empresa, e o modelo deve ser escolhido de forma a garantir a melhor eficiência possível da empresa”. E é nesta busca pela eficiência que os empreendedores devem assimilar os novos rumos da administração no tocante a permanência dos recursos humanos em suas instalações organizacionais.

Hoje, o crescente acesso as informações e as demandas por atendimentos eficientes e eficazes no âmbito das organizações públicas, exige cada vez mais uma profunda competência dos líderes em seu processo de gerenciamento, com o intuito de favorecer o clima organizacional no contexto da atuação dos funcionários, devendo estes sentirem-se motivados quanto a permanência na organização. Para Chiavenato (1994, p. 146), “[...] a liderança não deve ser confundida com direção ou

com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um bom dirigente ou gerente”. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os demais níveis de organização.

No contexto atual de sociedade, é papel importantíssimo do líder estabelecer e provocar intencionalmente um bom clima organizacional entre todos os segmentos que compõem o setor de *Call Center*, sendo para isso necessário manter a motivação dos colaboradores, para que o trabalho seja executado mais prazerosamente, com maior naturalidade, obtendo, assim, melhores resultados. Segundo Chiavenato (1994, p. 147), “[...] a influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito de poder”.

Dentre as principais assertivas sobre motivação, pode-se destacar a seguinte: “[...] motivação define-se pelo desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos, organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais” (SOUZA, 2012, p. 09). Outra característica encontrada é que não se pode medir a motivação diretamente, mais sim o comportamento motivado, ação e forças internas e externas que influenciam na escolha de ação, pois a motivação não é passível de observação (BOWDITCH, 1992, p. 40).

Dentre os fatores que influenciam a alta rotatividade nas organizações pode-se citar a falta de motivação, salário incompatível com o mercado, falta de adequação às leis trabalhistas, dentre outros fatores. Além disso, a qualidade de vida no trabalho afeta atitudes e comportamentos pessoais como a motivação para o desenvolvimento de suas atividades, a adaptação e aceitação a mudanças no ambiente organizacional, bem como a criatividade e a vontade de inovar (CHIAVENATO, 2003, p. 29).

Com base em Chiavenato (2003, p. 30), pode-se dizer que diante do cenário imposto pelo mercado competitivo globalizado no mundo contemporâneo, a

motivação dada aos colaboradores é algo relevante e imprescindível ao bom andamento das ações executadas na empresa. Sem este atributo, torna-se impossível atender adequadamente as demandas direcionadas às empresas contemporâneas. Sob este ângulo, deve-se entender que a diminuição da rotatividade vai depender da motivação por parte dos líderes, a partir de propostas inovadoras que atendam às suas necessidades humanas, trabalhistas e psicológicas.

Assim, um líder que atua em uma empresa de *Call Center* deve investir cada vez mais em atitudes e ações que coincidam com as reais necessidades dos funcionários, tendo em vista o progresso da empresa como um todo. Se não existe motivação, como poderão existir mudanças significativas por parte dos funcionários? Uma das formas de propiciar esta motivação é a qualificação de recursos humanos para o desenvolvimento de habilidades e técnicas confiáveis que possam ser compreendidas teoricamente e praticadas no cotidiano da empresa. As realidades organizacionais contemporâneas, segundo Dutra (2002, p. 45), têm procurado cada vez mais liberar a criatividade e a inovação através da adoção de medidas que visem ao desenvolvimento do potencial e da capacidade das pessoas, ou seja, de seu capital humano.

Neste sentido, os novos líderes serão pessoas capazes de exprimir uma visão que inspire e fortaleça todos na instituição. Ou seja, são aqueles que sabem utilizar as estratégias corretas para, a partir de então, agregar valores e a missão da organização frente aos anseios dos segmentos que fazem parte da empresa M. Assim,

A estratégia é um organismo vivo, um curso de ação a ser revisto e redefinido de acordo com as mudanças nas condições do ambiente. A estratégia serve para múltiplas funções, sendo elas a de dar rumo, permitir a concentração dos esforços e servir como fonte de coerência interna. A divergência entre a ambição de uma estratégia e o desempenho está na ausência de vínculos entre a formulação da estratégia, a missão e os valores, e a sua execução (SOUZA, 2012, p. 68).

Chiavenato (1994, p. 56) argumenta que, após a definição da identidade organizacional, análise de ambiente e elaboração de cenários futuros, deve-se

decidir o que representa a melhor opção para a organização e identificar qual o caminho a seguir. Ele ressalta, ainda, que o mais perfeito alinhamento organizacional é fator determinante para o alcance da estratégia definida e que a interação entre as áreas é fundamental para o alcance dos diversos objetivos estratégicos, que devem ser bem especificados para que todas as áreas importantes ao funcionamento e sustentação da organização estejam envolvidas.

Ao falar sobre a rotatividade no setor de *Call Center*, Madruga (2009, p. 20) argumenta que a retenção de profissionais começa a partir do estabelecimento de princípios e diretrizes, bem como em um acordo aberto acerca das atribuições que os funcionários executarão. Devendo os gestores de *Call Center* se apropriarem de um planejamento no qual sejam descritas as funções de cada integrante do setor com a finalidade de fazer com que cada um deles entenda as metas e objetivos prioritários da empresa. Além disto, é preciso motivar os operadores através dos benefícios equitativos, determinando o papel social de cada um em uma organização e na sociedade. É também fundamental que sejam valorizados através de um bom plano de carreira, que lhes dê condições de crescerem profissionalmente.

Madruga (2009, p. 20) desenvolveu uma pesquisa junto a algumas empresas de *Call Center* e concluiu que a maioria dos entrevistados sugeriu soluções que possam diminuir a rotatividade nestes setores. Essas soluções baseiam-se em reajustes salariais, melhorias quanto ao plano de carreira e cargos, mais atividades de ginástica laboral e menos pressão por parte dos supervisores. Além disso, sugere-se desenvolver a inclusão de um programa de saúde mental, que abrange questões como serem acompanhados por um profissional (psicólogo) para subsidiarem no tocante ao controle do estresse ocupacional através de organização de atividades de ginástica laboral, por exemplo.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, no intuito de identificar os principais fatores que resultam no problema da rotatividade de funcionários. A construção desta pesquisa se deu a partir de um estudo de caso na empresa supracitada, a qual passa por problemas relacionados à alta rotatividade de funcionários. A pesquisa qualitativa é importante pelo seu caráter exploratório, ou seja, a partir de informações concretas, pode-se investigar os aspectos objetivos e subjetivos em determinado fenômeno. Já a pesquisa quantitativa, abrange a questão de dados quantificáveis, no sentido de apurar opiniões a partir da aplicação de entrevistas, podendo sintetizar as informações em tabelas, gráficos, como os que foram inseridos neste trabalho na análise de dados.

De acordo com Laville e Dionne (2004, p. 18) o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.).

A realização do levantamento de dados se deu a partir de uma entrevista junto ao gestor do *Call Center* da empresa M no mês de Outubro de 2014, por meio de um roteiro pré-elaborado que se encontra anexo a este artigo, com o intuito de obter dados relevantes acerca do problema analisado. Além disso, foram consultados documentos e informações sobre a relação de funcionários presentes na empresa durante o período de análise, ou seja, entre março de 2013 e agosto de 2014.

A escolha deste instrumento para análise, baseia-se em Laville e Dionne (2004, p. 18) quando asseguram que a entrevista cumpre a função “[...] de descrever as características e as de medir as variáveis da análise estatística dos dados”.

5 ESTUDO DE CASO

A empresa estudada é uma organização real e para efeitos de anonimato, será denominada como empresa M. Esta empresa se localiza em Vitória-ES e foi fundada em 2011 para atuar no setor de transporte executivo. Neste caso, dentro da estrutura da empresa, a área de abrangência deste estudo será o seu setor de *Call Center*, que por sua vez, apresenta uma elevada taxa de rotatividade de funcionários.

Para a obtenção dos dados a serem analisados nesta pesquisa, foi realizada um entrevista com o gestor do setor de *Call Center* (Empresa M). Com base nas informações relacionadas ao índice de rotatividade no ano de 2013 e 2014 que este forneceu, foi elaborada a Tabela 01, que por sua vez, apresenta a relação de admissões e de demissões no decorrer do período de análise.

Na Tabela 01, constata-se um número crescente de admissões e de demissões entre os meses de março de 2013 a agosto de 2014, no setor de *Call Center* investigado, o que se constitui um parâmetro que pode ser utilizado pelo gestor, no tocante a reorganização das ações desenvolvidas pela empresa com relação aos recursos humanos, ou seja, com base nestes dados, pode-se estabelecer metas exequíveis que minimizem estes fatores, considerados negativos pelo próprio gestor, para a empresa.

TABELA 01 – Número de admissões e demissões mensais, entre março de 2013 e agosto de 2014.

Ano	Mês	Admissões	Demissões	Total de funcionários na empresa
2013	Março	5	0	5
	Abril	2	2	5
	Maio	1	1	5
	Junho	0	0	5
	Julho	1	2	4
	Agosto	0	0	4
	Setembro	1	0	5
	Outubro	0	1	4

	Novembro	2	2	4
	Dezembro	0	0	4
2014	Janeiro	1	1	4
	Fevereiro	1	0	5
	Março	1	1	5
	Abril	0	0	5
	Maió	2	2	5
	Junho	0	0	5
	Julho	0	0	5
	Agosto	1	2	4
Total do período		18	14	

FONTE: Elaboração própria. Dados da empresa, 2013-2014.

Através do Gráfico 01 também é possível verificar a realidade da empresa em termos de admissões e demissões. Nesta instância, o índice de demissão é maior do que o índice de admissão no ano de 2014, cabendo ao gestor identificar os principais motivos deste alto índice de saídas de recursos humanos, o que resulta na não retenção de profissionais na empresa.

Ainda sobre as informações apresentadas no Gráfico 01, é importante destacar que, conforme relatado pelo gestor da empresa M, a quantidade mínima necessária para que a empresa desempenhe suas atividades é de 04 funcionários. Deste modo, nota-se que a empresa apresentou este quadro de funcionários durante todo o período avaliado, tendo inclusive, o ultrapassado em alguns meses, tais como em março, abril, maio, junho e setembro de 2013, e fevereiro, março, abril, maio, junho e julho de 2014, que por sua vez, teve um total de cinco funcionários.

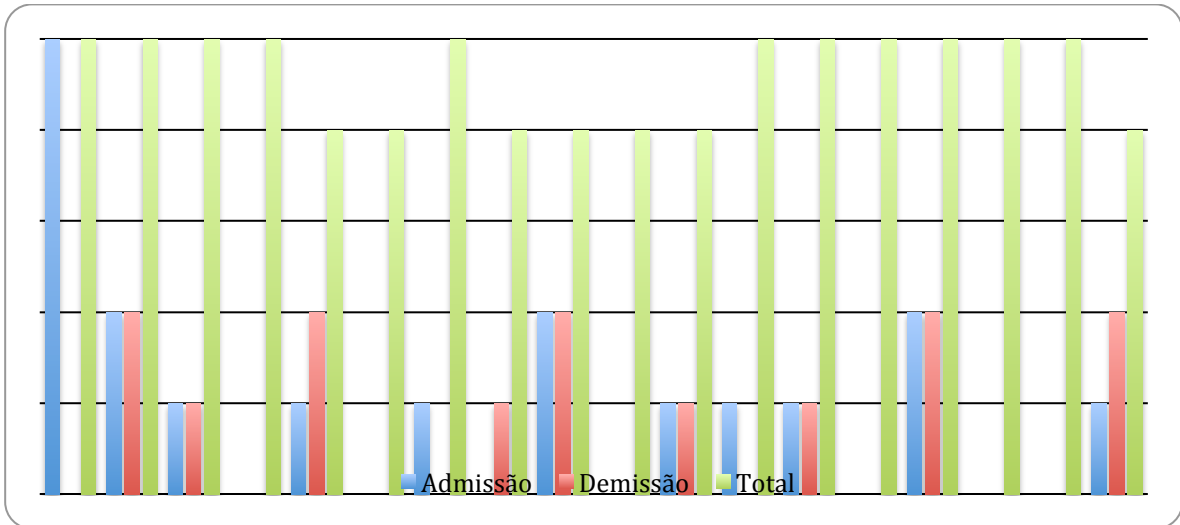


GRÁFICO 01:- Número de admissão e demissão nos anos de 2013 e 2014.
FONTE: Elaboração própria. Dados da empresa, 2013-2014.

Salla (2013, p. 02) destaca que os gráficos e tabelas “[...] são usados para facilitar a leitura do conteúdo, já que apresentam as informações de maneira mais visual”. Neste contexto, justifica-se a importância de quantificar dados relacionados à rotatividade de recursos humanos, sistematizando as informações que possam servir de ponto de partida para a tomada de decisão estratégica em um setor de *Call Center*, podendo-se retratar o problema existente e dar visibilidade ao mesmo de uma forma panorâmica.

Com relação ao detalhamento dos desligamentos relacionados aos pedidos de demissão dos funcionários do setor analisado, observa-se que os pedidos de demissão foram maiores do que o número de demitidos nos anos de 2013 e 2014, ou seja, foi maior o índice de pessoas que foram demitidas em consequência do pedido de demissão do que o índice de pessoas demitidas pelo gestor em situações como: com justa causa, sem justa causa ou término de contrato, conforme pode ser observado na Tabela 02.

TABELA 02: Detalhamento dos desligamentos

Ano	Mês	Demitidos	Pedidos de demissão
2013	Março	0	0
	Abril	0	2
	Maiο	0	1
	Junho	0	0
	Julho	1	1
	Agosto	0	0
	Setembro	0	0
	Outubro	0	1
	Novembro	0	2
	Dezembro	0	0
2014	Janeiro	0	1
	Fevereiro	0	0
	Março	0	1
	Abril	0	0
	Maiο	1	1
	Junho	0	0
	Julho	0	0
	Agosto	0	2
Total do período		2	12

FONTE: Elaboração própria. Dados da empresa, 2013-2014.

Com base nestes dados, foi elaborado o Gráfico 02, o qual retrata a questão da saída de funcionários entre os meses de março a dezembro de 2013 e de janeiro a agosto de 2014:

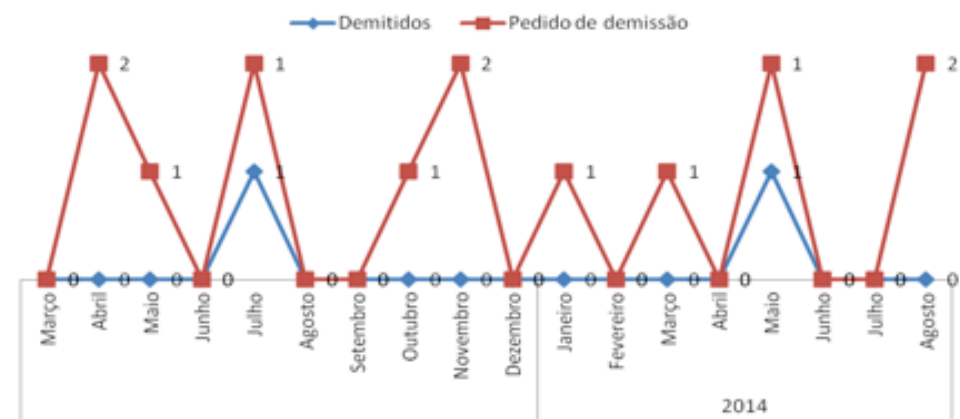


GRÁFICO 02 – Número de demitidos e de pedidos de demissão nos anos de 2013 e 2014

FONTE: Elaboração própria. Dados da empresa, 2013-2014.

Observa-se que os meses de maior ocorrência de saída de funcionários foram os meses de março a dezembro de 2013. Nota-se uma pequena diminuição da rotatividade no ano de 2014, se comparada ao ano anterior, o que pode ser considerado um fator positivo para a empresa, entretanto, há muito que ser feito para que este índice de saídas de RH seja menor no ano de 2015. Para tanto, cabe ao gestor averiguar o que pode ser feito para “reter” os profissionais, diminuindo, assim, o índice de rotatividade no setor em questão.

No tocante a aplicação da entrevista, foi perguntado ao gestor se os funcionários se sentem satisfeitos ou não por trabalharem na empresa, e ele enfatizou que não observa satisfação, já que qualquer oferta de emprego no mercado de trabalho, é mais atrativa que as condições oferecidas pela empresa M. Tal fato se deve porque a empresa está começando a se organizar e não tem condições de disputar funcionários com o mercado. O entrevistado afirmou ainda que a empresa não está associada a nenhum sindicato e, por isso, não oferece nenhum benefício de direito, tendo em vista que a remuneração dos funcionários é a menor possível e a carga horária não é compatível com a função. Mediante a esta resposta, pode-se refletir nas argumentações de Souza (2012), quando o autor ressalta que, dentre os fatores que influenciam a alta rotatividade nas organizações estão, o salário incompatível com o mercado, os poucos benefícios trabalhistas, a falta de relacionamento interpessoal nos ambientes empresariais, a insatisfação com as tarefas exercidas e as más condições físicas e psicológicas no ambiente de trabalho.

O entrevistado ainda relatou que um dos principais fatores que demonstram a insatisfação dos funcionários, é a alta rotatividade, pois os funcionários sentem-se atraídos por outras propostas de emprego que lhes ofereça condições melhores em termos de benefícios trabalhistas e planos de carreira. Nesta perspectiva, Mobley (2009) afirma que um dos problemas que mais afetam as micro e pequenas empresas brasileiras, em relação à alta rotatividade é a falta de incentivos trabalhistas ou motivação por parte dos gestores do setor de recursos humanos. O autor acrescenta ainda que, constitui-se um grande desafio para estas organizações a criação de ações voltadas para a retenção de profissionais corporativos nessa

área. Neste sentido, cabe ao gestor investir em campanhas e mecanismos que possam reter o maior número de profissionais durante o maior número de tempo possível, indo ao encontro das suas demandas para que os funcionários se sintam motivados a permanecerem atuando na empresa.

Também foi relatado pelo gestor que, apesar do interesse da empresa M em implantar técnicas para reduzir a rotatividade, ele assegura que atualmente, ela não tem condições de tomar tal medida, já que se encontra em fase de organização do setor. Tal fato se deve porque a empresa foi adquirida recentemente pelo atual proprietário com todos os problemas estruturais existentes. Ele assumiu todos os gastos da empresa e, por este motivo, ficou sem condições de investir adequadamente no setor e em condições mais atrativas, em termos de benefícios trabalhistas para os funcionários. Entretanto, ele salientou que tem o interesse de se associar a algum sindicato ou alguma consultoria externa, e, com essas medidas, cumprir e garantir aos funcionários todos os direitos que a convenção coletiva do estado rege sobre este setor. Sobre esta questão, Chiavenato (2003) evidencia que, deve-se entender que a diminuição da rotatividade vai depender da motivação por parte dos líderes, a partir de propostas inovadoras que atendam às suas necessidades humanas, trabalhistas e psicológicas.

O entrevistado também foi questionado sobre o processo de seleção de funcionários na empresa. Neste caso, o gestor destacou que o processo de recrutamento e seleção é realizado de forma simplificada, pois não tem condições de contratar um profissional especializado na função. Ele salientou ainda que, em um futuro próximo, pretende investir, tanto na contratação de profissionais especializados em RH, como na qualificação profissional dos funcionários, oferecendo-lhes um bom plano de carreira, tendo em vista despertar o interesse dos mesmos em permanecerem trabalhando no setor de *Call Center*, o que pode propiciar a retenção de profissionais na empresa.

Ao ser questionado acerca dos critérios adotados para selecionar (contratar) os funcionários e sobre a questão da capacitação e qualificação dos mesmos, ele destacou que a empresa não possui critérios para contratar uma pessoa, atualmente

já que devido à “simplicidade e indisponibilidade de outras vantagens trabalhistas”, fica difícil encontrar pessoas mais qualificadas que aceitem trabalhar na empresa. Diante disso, destaca-se que as pessoas que aceitam trabalhar na empresa são contratadas de imediato, e por este motivo, a empresa também prefere indicações dos funcionários mais antigos, pois quando essas pessoas chegam para entrevista, já estão, de certa forma, cientes de suas condições.

Mediante estes aspectos, torna-se relevante enfatizar as considerações de Dutra (2002, p. 02) quando diz que uma das formas de propiciar a satisfação e a permanência dos funcionários na empresa é a qualificação de recursos humanos para o desenvolvimento de habilidades e técnicas confiáveis que possam ser compreendidas teoricamente e praticadas no cotidiano da empresa. Se o profissional sente-se preparado para exercer sua função e observa que tem oportunidades de crescimento profissional, estará mais motivado a permanecer na função, tornando-se um “talento para a empresa” (DUTRA, 2002, p. 02).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização, e que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É coerente, neste aspecto, a afirmação de Chiavenato quando este diz que o índice de rotatividade ideal, então, seria aquele que permitisse à organização reter o seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico.

Neste contexto, os resultados demonstram que a alta rotatividade da Empresa M vincula-se a fatores como a falta de associação a sindicatos trabalhistas, o que, conforme o próprio gestor assegurou, impossibilita benefícios em termos de direitos aos funcionários, como por exemplo, a carga horária incompatível com a função e

salário inferior ao que é instituído nas súmulas jurídicas para os segmentos de telecomunicação.

O que se observa ainda é a questão da perda econômica da empresa frente aos gastos com demissão e admissão de funcionários. Vale ressaltar também que a questão econômica tem grande repercussão neste problema de rotatividade em *Call Center*, uma vez que aquilo que não é investido nos funcionários que a empresa poderia reter e trazer bons resultados para a mesma é gasto com funcionários que não fazem parte do setor. Assim, uma pesquisa desta natureza serve para identificar fatores que podem subsidiar os empreendedores que possuem ou desejam possuir empresas da área da telecomunicação, no sentido de alertá-los quanto à necessidade do cumprimento dos deveres trabalhistas destas instituições, no sentido de reter profissionais e evitar gastos relacionados a circunstâncias jurídicas.

O gestor deixou claro que pretende estruturar a empresa de forma a atender juridicamente as demandas dos trabalhadores, também pretende investir na motivação dos funcionários, quanto ao desempenho eficiente e eficaz de suas atribuições. Assim, espera-se que o índice de rotatividade nesta empresa seja, paulatinamente, diminuído até ao ponto de reter profissionais capacitados que contribuam para o progresso da empresa.

Pode-se dizer, portanto, que nos dias atuais, para enfrentar a rotatividade, e, assim, reter profissionais, as organizações precisam repensar as suas políticas de pessoal, plano de cargos e salários, a fim de torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinir o estilo de liderança, de modo a torná-lo mais democrático e participativo, além de adotar estratégias motivadoras, desde as relacionadas a fatores materiais até as de organização social do trabalho, além de estar atenta também a outros fatores, como por exemplo, programas de recompensas, promoções, entre outros.

Resta, portando, em outra oportunidade, saber a opinião dos funcionários do setor investigado, no sentido de analisar se os mesmos têm informações diferenciadas acerca do problema da rotatividade, e se os fatores negativos identificados neste estudo foram sanados. Assim, será importante realizar outro estudo desta natureza,

pesquisando sobre o clima organizacional, para analisar, de forma panorâmica, todos os fatores inclusos no problema da rotatividade em um setor de Call Center.

7 REFERÊNCIAS

ADAMUZ, Marcelo. **Call Center: uma análise sobre insalubridade**. Facesi em Revista, Ano 2 – Volume 2, N. 2, 2010.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

DUTRA, Ivan de Souza et. al. **A Formação dos Egressos de Administração e um Perfil Deste Profissional**. In: Revista Angrad. Vol. 3, N. 2, abr-jun 2002.

JAMIL, George Leal; SILVA, Fabiana Bigão. **Call Center e Telemarketing**. São Paulo: Axcel Books, 2005.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 2004.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**. 2. ed. Atlas, 2009.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequência e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 2009.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Offshoring de serviços de Call Center: um estudo comparativo entre Brasil, Índia e África do Sul**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 17-32, abril-junho 2009.

SANTOS, Venétia Correia. **As múltiplas tarefas e atividades Interferentes em centrais de atendimento telefônico**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 29 (109): 21-29, 2004.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>>. Acesso em: set. 2014.

STONE, Bob. **A Bíblia do Marketing Direto**. São Paulo: Nobel, 2002.

ANEXO - Entrevista aplicada ao Gestor da empresa M.

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Em sua opinião, os funcionários se sentem motivados ou desmotivados a trabalhar na empresa? Quais são os motivos que os levam a sentir desta forma (motivados ou desmotivados)?
2. E, quais seriam as principais consequências desta motivação e/ou desmotivação dos funcionários?
3. A empresa tem interesse e/ou planos de implantar alguma técnica para reduzir a rotatividade?
4. Quais seriam estas técnicas e/ou ferramentas (a serem utilizadas para reduzir a rotatividade)?
5. Como é o processo de seleção de funcionários na empresa? É realizado por um profissional especializado?
6. Quais são os critérios adotados para selecionar (contratar) os funcionários?

Fonte: Elaborado pelos autores