



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
Mestrado Profissional em Administração

Patrícia Mendes Castro

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE
EM *CALL CENTERS***

Fortaleza
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
Mestrado Profissional em Administração

Patrícia Mendes Castro

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE
EM *CALL CENTERS***

Dissertação submetida ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC) como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Caubi Ribeiro
Tupinambá

Fortaleza
2009

Ficha Catalográfica

| | |
|--------------|---|
| C353i | Castro, Patrícia Mendes Impacto do clima organizacional na intenção de rotatividade em <i>call centers</i> / Patrícia Mendes Castro. Fortaleza: UFC/FEAAC, 2009 86 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Ceará. FEAAC. 1. <i>Call Center</i> . 2. Clima Organizacional. 3. Rotatividade e Intenção de Rotatividade. I. Título. CDD: 658.4 |
|--------------|---|

Patrícia Mendes Castro

**IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE
EM CALL CENTERS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará para obtenção do título de mestre.

Aprovada em: ____/____/____

Prof. Dr. **Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá** (orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. **Cássio Adriano Braz de Aquino**
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. **Francisco Gil Rodriguez**
Universidad Complutense Madrid

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me iluminar e me dar forças a cada passo da minha caminhada de formação profissional, possibilitando o aperfeiçoamento de meus talentos.

A minha mãe, pelo ensinamento e pela abdicção permanente em função dos investimentos na educação dos filhos.

Aos meus irmãos, pelo entendimento de minha ausência, distanciamento e momentos de impaciência durante o percurso de dedicação às atividades do mestrado e da pesquisa.

Ao meu companheiro para toda a vida, Leandro, pela força e pelo apoio para progredir neste trabalho nos momentos mais difíceis.

À Universidade Federal do Ceará e ao Mestrado Profissional em Administração, por terem proporcionado a ampliação de meus conhecimentos.

Ao professor Caubi Tupinambá, por sua calma, paciência e incentivo constante durante todo o processo de orientação deste trabalho.

Ao professor Henrique Félix, pela contribuição na construção de novos conhecimentos e amadurecimento dos já existentes.

Aos professores que contribuíram com suas orientações para que esta pesquisa se tornasse possível.

Aos verdadeiros amigos, pela compreensão de minha ausência e pela torcida em favor de meu crescimento e do êxito neste trabalho.

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi investigar as relações previsíveis entre os fatores de clima organizacional e intenção de rotatividade. Foi desenvolvido com 333 operadores de *call center* de três empresas em Fortaleza (Ceará). As respostas obtidas foram classificadas em uma planilha eletrônica do programa de SPSS e submetidas a métodos diferentes de estatísticas descritivas. Os resultados das análises de regressão para a amostra geral revelou que o modelo explicou 18% da intenção de mudar para uma empresa de outro segmento e 20% da intenção de mudar para outro *call center*. A “identificação com o cargo” e “identificação com o serviço” de telecobrança foi significativamente responsável pela intenção de mudar para uma empresa de outro segmento. Por outro lado, as variáveis “identificação com o cargo”, “orientação técnica fornecida por supervisores”, “apoio socioemocional” e “satisfação com a organização” foram significativamente responsável pela intenção de mudar para outro *call center*. É importante mostrar que as variáveis que mais interferiram na intenção para mudar para uma companhia de outro segmento e para a intenção de mudar para outro *call center* eram pertencentes ao grupo de variáveis do fator de comportamento. As conclusões encontradas nesse estudo podem servir como ponto de partida para a necessidade de estudos adicionais com métodos semelhantes que podem aumentar o conhecimento sobre a relação entre as variáveis consideradas em outras realidades organizacionais.

Palavras-chave: *Call center*. Clima organizacional. Intenção de rotatividade

ABSTRACT

The main objective of this study was to investigate the predictable relationships between the factors of organizational climate and turn over intention. It was developed with 333 call center's operators of three companies of charging section in Fortaleza (Ceará). The obtained answers were codified in a spreadsheet of the SPSS program and submitted to different methods of descriptive statistics. The results of the analyses of regression for the general sample revealed that the model explained the amount of employees (18%) that intended to change for another company of other segment and the amount (20%) of the intention of changing for other call centers. The variables "identification with the position" and "identification with the tele-charging service" were significantly responsible for the intention of changing for a company of another segment. On the other hand, the variables "identification with the position", technical orientation offered by supervisors", socio-affective support" and "satisfaction with the organization" were significantly responsible for the intention to change to an organization of other segment. It is important to point out that the variables that more interfered in the intention to change for a company of another segment and for the intention of changing for another call center were those belonging to the group of variables of behavioral factor. The conclusions of the study point to the necessity of further studies with similar methods that can increase the knowledge about the relationship between the considered variables in other organizational realities.

Key- words: Call center. Climate organizacional. Rotatividade intention.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Perda de produtividade devido à saída de um operador e entrada de um substituto..... | 38 |
| Figura 2 – Processos e instrumentos de retenção de talentos com tempos máximos e mínimos para cada de suas fases | 39 |
| Figura 3 – Fluxograma da pesquisa..... | 52 |
| Figura 4 – Etapas metodológicas..... | 53 |
| | |
| Quadro 1 – Principais diferenças entre o atendimento receptivo e ativo | 16 |
| Quadro 2 – Resumo dos oito componentes imprescindíveis ao <i>call center</i> | 16 |
| Quadro 3 – Modalidades de terceirização | 19 |
| Quadro 4 – Indicadores de clima..... | 25 |
| | |
| Tabela 1 – A evolução do setor de <i>call center</i> no Brasil..... | 18 |
| Tabela 2 – Descrição dos participantes | 50 |
| Tabela 3 – Confiabilidade dos instrumentos da pesquisa para a amostra deste estudo..... | 51 |
| Tabela 4 – Correlações de Pearson entre as variáveis deste estudo para a amostra total.... | 55 |
| Tabela 5 – Regressão múltipla linear. | 58 |
| Tabela 6 – Sumário do modelo de regressão da amostra geral (Q 27)..... | 59 |
| Tabela 7 – Sumário do modelo de regressão da amostra geral (Q 28)..... | 59 |
| Tabela 8 – Coeficiente de regressão (Q 27) | 59 |
| Tabela 9 – Coeficiente de regressão (Q 28) | 60 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1.1 | Objetivos..... | 11 |
| 1.1.1 | Objetivo geral | 11 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos | 12 |
| 1.2 | Pressupostos..... | 12 |
| 1.3 | Estruturação da Dissertação..... | 13 |
| 2 | O SETOR DE CALL CENTER..... | 14 |
| 2.1 | Tipos de Atendimento..... | 15 |
| 2.2 | Terceirização de <i>Call Center</i> | 18 |
| 3 | CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 21 |
| 3.1 | Clima e Cultura Organizacional | 21 |
| 3.2 | Tipos de Clima Organizacional | 24 |
| 3.3 | Indicadores de Clima | 25 |
| 3.4 | Pesquisa de Clima Organizacional | 26 |
| 3.5 | Clima Organizacional e Supervisão..... | 27 |
| 4 | ROTATIVIDADE E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE | 30 |
| 4.1 | Causas da Rotatividade..... | 31 |
| 4.2 | Consequências da Rotatividade | 33 |
| 4.3 | Controle da Rotatividade | 34 |
| 4.4 | Rotatividade em <i>Call Center</i> | 36 |
| 5 | ASPECTOS METODOLÓGICOS | 40 |
| 5.1 | Tipologia da Pesquisa | 40 |
| 5.2 | Procedimentos Técnicos | 42 |
| 5.3 | Instrumentalização da Pesquisa | 42 |
| 5.4 | Estrutura e Aplicação do Questionário | 43 |
| 5.5 | Pré-teste do Instrumento | 48 |
| 5.6 | Caracterização da Amostra | 48 |
| 5.7 | Participantes..... | 49 |
| 5.7.1 | Participantes da empresa A..... | 49 |
| 5.7.2 | Participantes da empresa B | 49 |
| 5.7.3 | Participantes da empresa C..... | 50 |
| 5.8 | Análise dos Dados | 51 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.8.1 | Alfa de Cronbach | 51 |
| 5.9 | Modelo de Pesquisa | 52 |
| 6 | RESULTADOS | 54 |
| 6.1 | Intenção de Rotatividade | 54 |
| 6.2 | Correlações | 55 |
| 6.3 | Análise de Regressão: Amostra Geral | 58 |
| 7 | DISCUSSÃO | 61 |
| 8 | CONCLUSÃO | 67 |
| 8.1 | Limitações do Estudo | 68 |
| 8.2 | Recomendações Decorrentes da Pesquisa | 68 |
| | REFERÊNCIAS | 70 |
| | APÊNDICES | 74 |
| | ANEXOS..... | 86 |

1 INTRODUÇÃO

Novos paradigmas surgem constantemente no mundo empresarial moderno, trazendo enormes transformações de ordem econômica, social e tecnológica. Diante do fato de que provavelmente se manterá no mercado somente aquele que for mais ágil e competente, as empresas necessitam contar, em seus quadros, com funcionários talentosos, pois eles serão os verdadeiros diferenciais competitivos capazes de propiciar renovações contínuas e em tempo hábil e de contribuir decisivamente para que as organizações possam manter-se competitivas.

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004), durante as décadas de 1960 e 1970 ocorreram alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho. Satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho dominaram as pesquisas que buscavam identificar nas manifestações afetivo-emocionais dos trabalhadores possíveis antecedentes de níveis de produtividade e desempenho.

Nesse contexto, um dos grandes desafios que as empresas passaram a enfrentar foi quanto à atração e à retenção de profissionais qualificados, uma vez que, de acordo com DeMarco (1990), alguns indivíduos, por não alimentarem sentimentos de envolvimento com o emprego e com a empresa, acabam por nutrir uma mentalidade de passagem.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) complementam o enunciado de DeMarco (1990) quando afirmam que as novas relações de trabalho são marcadas pela intensa mobilidade e pelo declínio da estabilidade no emprego, o que demonstra que o tempo de permanência dos trabalhadores em muitos ambientes organizacionais está comprometido.

Diante desse cenário, as organizações precisam empreender esforços para conseguir reter em seus quadros funcionários talentosos, pois altos índices de rotatividade podem comprometer significativamente os resultados organizacionais.

De acordo Maia (2007), a palavra *turnover* é um termo inglês e significa rotatividade de pessoal dentro de uma empresa. Todavia, o trabalho ora apresentado não irá estudar a rotatividade em si, uma vez que não tivemos acesso a dados que pudessem respaldar esse tipo de estudo. Desse modo, as pesquisas foram aplicadas a pessoas vinculadas às empresas pesquisadas, fornecendo, assim, subsídios ao estudo sobre o impacto do clima organizacional na intenção de rotatividade em *call centers*.

Vandenberg (1999) define a intenção de rotatividade como uma probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de deixar a organização em algum ponto do futuro próximo, de tal maneira que o simples desejo configura o que se chama intenção de rotatividade.

Schultze (2004) relata que a palavra clima deriva do grego *klima* e significa tendência, inclinação. Nesse sentido, clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação de até que ponto a necessidade da organização e das pessoas que a integram estaria sendo atendida.

A respeito do segmento de *call center*, pode-se dizer que nos últimos anos essas empresas vêm passando por várias mudanças em seus processos e ganhando cada vez mais espaço nos mercados. Todavia, segundo Madruga (2006), o assunto rotatividade nas organizações de *call center* tornou-se quase uma doença em virtude de sua constante presença.

Entende-se como empresa de *call center* aquela cujas atividades utilizam operadores, bancos de dados, telefonia, internet, além de outras formas de interação com os clientes, e contemplam um conjunto bastante diversificado de ações, tais como pré-venda, retenção de clientes, agendamento de visitas, cobranças, pesquisas, suporte, entre outras.

Para as empresas desse segmento, a dificuldade na retenção de pessoas tem se tornado um problema de acordo com Maia (2007), pois faz com que o gestor tenha uma sensação de que está sempre com uma equipe menor que a necessária. Nesse sentido, tornou-se relevante investigar os possíveis antecedentes que levam à intenção de sair tanto para empresas de outro segmento, quanto para outra empresa de *call center*.

Com relação às empresas desse segmento, caracterizam-se por oferecer condições salariais e de trabalho muito similares, ou seja, as remunerações dos operadores, bem como a disposição física das mesas de trabalho, denominadas pontos de atendimento (PAs), são semelhantes. Se existe homogeneidade de remunerações e de ambientes físicos entre essas empresas, então o que justificaria a movimentação de colaboradores entre elas?

Segundo Madruga (2006), as possíveis causas da rotatividade em empresas de *call center* são: a expectativa incorreta de trabalho, a falta de poder para resolver situações com clientes, o baixo investimento em treinamento, a falta de estratégia de retenção e incentivo de talentos, o baixo envolvimento da alta gestão, a monitoração injusta de resultados, além de supervisores mal preparados, salários e benefícios incompatíveis, oportunidades melhores em outros lugares e escala pouco flexível.

Como se pode observar existe inúmeras causas para a rotatividade. Contudo, a preocupação central deste estudo é investigar como os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais do clima organizacional explicam a intenção de rotatividade.

O estudo sobre o impacto do clima organizacional na intenção de rotatividade favorece solo fértil para a compreensão da rotatividade, uma vez que as análises encontradas sobre intenção de rotatividade não contemplam a abordagem ora realizada.

Nesse sentido, este trabalho se justifica pela necessidade de dar maior densidade aos achados da área. Embora tenham sido localizados na literatura estudos focalizando a relação entre cultura organizacional e satisfação e entre satisfação e intenção de rotatividade, poucos estudos brasileiro investigam o encadeamento entre clima organizacional e intenção de rotatividade.

Ademais, estudos como os de Ramlall (2003) e Siqueira e Pereira (2001) têm demonstrado os prejuízos financeiros decorrentes da rotatividade. Esse volume financeiro perdido poderia ser aplicado na geração de novos empregos e na melhoria das condições de trabalho. Assim, pretende-se aqui investigar a relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade.

Desenvolver uma pesquisa como esta mostra-se útil para, entre outros propósitos, disponibilizar aos profissionais da área de recursos humanos e gestores de *call centers* informações contextuais acerca da intenção de rotatividade.

É importante pontuar que a escolha por essa temática deve-se ao fato de a pesquisadora ter trabalhado como psicóloga em um *call center* de Fortaleza e ter observado nessa sua experiência a grande rotatividade desse segmento, não só em sua empresa, mas também em outras empresas com as quais tinha contato. Essas experiências ensejaram os pressupostos ora colocados neste estudo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Investigar como os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais do clima organizacional explicam a intenção de rotatividade.

1.1.2 Objetivos específicos

Em relação à amostra geral, composta pelas três empresas pesquisadas, os seguintes objetivos específicos foram trabalhados:

- verificar se há intenção dos participantes de deixar a organização na qual trabalham;
- identificar as correlações entre intenção de rotatividade com os fatores ambientais, organizacionais e comportamentais do clima organizacional;
- identificar quais dos fatores predizem melhor a intenção de rotatividade;
- verificar a existência de variáveis comuns e variáveis diferentes relacionadas à intenção de mudar para uma empresa de outro segmento e a intenção de mudar para outra empresa de *call center*.

1.2 Pressupostos

Pressuposto 1: Há intenção dos participantes em deixar a organização na qual trabalham.

Pressuposto 2: Há relações negativas entre a intenção de rotatividade e determinados itens dos fatores ambientais, organizacionais e comportamentais do clima organizacional.

Pressuposto 3: Os fatores comportamentais são os que melhor predizem a intenção de rotatividade.

Pressuposto 4: Existem variáveis que são comuns e variáveis específicas que predizem a intenção de rotatividade para uma empresa de outro segmento e a intenção de mudança para outro *call center*.

1.3 Estruturação da Dissertação

Além da introdução, onde são apresentados problema, justificativa, objetivos geral e específicos e pressupostos do estudo, a dissertação está assim estruturada: os tópicos intitulados “O setor de *call center*” e “Clima organizacional”, fazem um levantamento da literatura acerca do tema, trazendo o conceito, os tipos de atendimento e a terceirização de *call center*, no primeiro, e enfocando aspectos relacionados a motivação, clima e cultura organizacional, bem como a importância de pesquisa nessa área, no segundo.

“Rotatividade e intenção de rotatividade”, a quarta seção, apresenta temas intrínsecos à rotatividade, tais como: causas e correlatos, possíveis conseqüências para a organização, possibilidades de controle e o contexto desse fenômeno em *call center*. Também traz como uma das causas da rotatividade a intenção de rotatividade.

Em “Aspectos metodológicos”, descrevem-se a metodologia utilizada, a classificação da pesquisa quanto aos meios, aos fins e à natureza, assim como o encadeamento de todas as etapas da investigação. Apresentam-se, ainda, os instrumentos e procedimentos de coleta e as técnicas de tratamento de dados.

Nos itens “resultados” e “discussão” se procede à interpretação e à análise dos dados levantados, estabelecendo as relações pertinentes no que diz respeito aos componentes do clima organizacional e à percepção dos operadores sobre as práticas de supervisão, aos pressupostos, aos objetivos e à literatura estudada. A “Conclusão” mostra os resultados obtidos, bem como as limitações da pesquisa. O trabalho finaliza com a apresentação das referências bibliográficas, dos apêndices e dos anexos utilizados.

2 O SETOR DE *CALL CENTER*

Segundo Maia (2007), o *telemarketing* no Brasil surgiu por volta dos anos 1980 em virtude da grande alta nos preços, aumentando consideravelmente o ônus de se manter uma equipe de vendas. O *telemarketing* diminuiu muito os custos da empresa. A atividade de *call center*, anteriormente vista como de retaguarda, assumiu uma posição estratégica com muitos desafios: satisfazer o cliente no primeiro contato e retê-lo, reduzir custos, aumentar a produtividade e produzir receita.

Nos anos 1990, as empresas perceberam que seria vantajoso unir a tecnologia ao uso do telefone. A partir de então começaram a aumentar a produtividade com a implantação de discadores automáticos, preditivos e novos aplicativos, tornando possível uma operação mais controlada.

Para Corrêa (2003), as estruturas apoiadas na combinação de telecomunicações e informática proporcionam a integração entre infraestrutura, tecnologias informacionais e recursos humanos. Seu objetivo é processar um determinado tráfego de chamadas telefônicas e administrar o relacionamento entre uma empresa e seus clientes.

De acordo com Mancini (2001), o *call center* surge no momento em que as empresas sentem necessidade não só de atender às demandas do mercado, mas também de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente. As empresas buscam cada vez mais novas formas de interação com seus clientes.

O *call center* é, como demonstra Madruga,

[...] a porta de entrada da empresa, um portal virtual no qual o cliente ou o *prospect* procura interagir com as pessoas prestativas ou sistemas inteligentes capazes de: decodificar o seu requerimento, processar o seu pedido, despachar para as áreas competentes, acompanhar a execução do serviço, fornecer *feedback* da solução e avaliar a sua satisfação (2006, p. 33).

Segundo Albuquerque, o *call center* é um resultado da evolução tecnológica da informática e das telecomunicações, somado a necessidades emergentes do mercado. Para o autor, trata-se de um ambiente complexo com uma mistura de questões tecnológicas e humanas, tendo como características agilidade, praticidade e segurança. (2007, p. 11)

No início, o foco desse serviço era o atendimento e a venda através do *telemarketing* ativo ou receptivo. Hoje o setor ampliou as suas atividades e atua com um arsenal de opções como pré-venda, retenção de clientes, agendamento de visitas, cobranças, pesquisas, suporte,

entre outras. O *call center* deixou de ser um centro de custo para se transformar em um centro de receita.

2.1 Tipos de Atendimento

Os atendimentos oferecidos pelos *call centers* podem ter, de acordo com Freitas (2000), dois formatos: receptivo e ativo. Esses irão nortear e afetar uma série de outras atividades que vão desde a mensuração do fluxo de chamadas até o tipo de treinamento oferecido.

O atendimento receptivo é uma operação em que o cliente entra em contato com a empresa e a empresa disponibiliza meios de contato para o público. Conforme Mancini (2001), o objetivo do atendimento receptivo é atender bem à solicitação dos clientes, pois essa pode ser a diferença que manterá um cliente satisfeito e fiel a uma marca ou a um serviço. O autor acrescenta que o *call center* receptivo é um grande instrumento para promover a fidelização dos clientes.

As empresas que disponibilizam o atendimento receptivo, segundo Mancini (2001), caracterizam-se por facilitar os meios de acesso aos seus clientes; possuir uma equipe especializada para responder por elas; manter mecanismos de ação acionados imediatamente pela central de atendimento para resolver qualquer ocorrência com o produto ou serviço; solucionar imediatamente uma demanda, atuando proativamente e protegendo o serviço, a sua marca e o seu mercado; atender rapidamente o consumidor, fortalecendo o elo com ele e com aqueles que estão sob seu âmbito de influência; acrescentar mais conhecimento real sobre a qualidade de seus serviços e de seus produtos.

O atendimento ativo ocorre quando a empresa toma a iniciativa de contatar seus clientes, parceiros, fornecedores ou consumidores de maneira sistemática, programada e direcionada. Para Mancini (2001), ele é uma ferramenta muito utilizada na comercialização, nas ações de vendas e nas campanhas promocionais, além de servir, para outros propósitos, como, por exemplo, pesquisas e cobranças. O autor diz ainda que o atendimento ativo tornou-se mais importante com as mudanças sofridas no circuito empresarial através dos tempos.

Segundo Freitas (2000), existem muitas diferenças entre atendimento receptivo e ativo, com as que estão descritas no quadro 1.

| Receptivo | Ativo |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> * O cliente liga para a empresa * Gera cadastro nos contatos * Requer um roteiro para abordagem * Público comanda a ligação * Picos de demandas sazonais * Menor objeção dos clientes * Maior conhecimento do produto pelo operador * Equipamentos e estrutura adequados à demanda | <ul style="list-style-type: none"> * A empresa liga para o cliente * Requer cadastro para ligações * Requer <i>scripts</i> * Operador comanda * Picos previstos * Mais objeções dos <i>prospects</i> * Maior conhecimento de técnicas pelo operador * Adequado ao tamanho do esforço de vendas |

Quadro 1 – Principais diferenças entre o atendimento receptivo e o ativo

Fonte: Freitas (2000, p. 115).

Para Mancini existe uma divisão, ainda que tênue, entre ações receptivas e ativas: “muitas vezes, um atendimento receptivo inteligente suscitará um atendimento pró-ativo e resultará em ampliação de negócios para a empresa. O objetivo é atender melhor, para fazer melhores negócios” (2001, p. 133).

No caso das empresas estudadas, a maioria das negociações é realizada pelo atendimento receptivo em virtude de muitas vezes o ativo não conseguir encontrar o cliente e ter que deixar recado para que o mesmo retorne a ligação.

Em razão de toda a complexidade que cerca o ambiente desse ramo de atividade, faz-se necessário que os *call centers* possuam os seguintes elementos:

| | |
|------------------|---|
| Agentes | Perfil, habilidades, conhecimento, atitude, proatividade, técnicas, comunicação, equipe, automotivação |
| Staff | Regras de operação, planejamento da demanda, escalas, <i>coaching</i> , controle de horários, faltas, produtividade, educação, informação, <i>feedback</i> , resultados, incentivo, suporte, <i>empowerment</i> , clima |
| Autoatendimento | Segmentação, especialidade, comunicação, tempo-resposta, atendimento em paralelo, base de conhecimento |
| Treinamento | Técnicas, comportamento, qualidade do serviço, negociação, produto, sistemas, presencial, frequência, competência, híbrido |
| Plan. e controle | Nível de serviço, alertas, dimensionamento, <i>forescart</i> , aderência, <i>benchmark</i> , monitoração telefônica e de tela, segurança |
| Infraestrutura | Iluminação, mesas, cadeiras, mobiliário, ergonomia, segurança, conforto, produtividade, espaço, refeitório, sala de descompressão, necessidades básicas etc. |
| Telecom | Agilidade na comunicação, capacidade de armazenamento e planejamento, viabilização, conectividade, <i>reports</i> |
| Tecnologia | Segurança, informação, gestão, integração com telecom, identificação voltada para o cliente, produtividade, suporte |

Quadro 2 – Resumo dos oito componentes imprescindíveis ao *call center*

Fonte: Madruga (2006, p. 35).

Nesse cenário os agentes são os operadores e devem ser pessoas bem informadas sobre o produto ou o serviço com que trabalham. O *staff* é representado pelos supervisores da

operação, responsáveis por definir estratégias para que as metas possam ser alcançadas ou até mesmo superadas. O auto-atendimento é representado pela Unidade de Resposta Audível (URA).

O treinamento é fundamental e deixa uma visível mudança de comportamento dos operadores ao receberem informações acerca de como fazer para que seu trabalho se torne melhor e mais produtivo. Deve focar a parte técnica do sistema, o conhecimento do produto e a parte comportamental.

Planejamento e controle têm o objetivo de prever o cenário de forma que se possa, estrategicamente, antecipar-se a ele, melhorando o dimensionamento, a monitoração e o controle da qualidade. A infra-estrutura deve facilitar tanto o conforto quanto a agilidade dos processos, dando ao operador um ambiente mais propício ao trabalho.

O acesso aos clientes acontece de forma mais fácil através dos telefones 0800 (o cliente pode entrar em contato com a empresa sem nenhum custo com a ligação) ou 0300 (ao entrar em contato com a empresa por telefone, o cliente pagará o custo de uma ligação local). Esses serviços contam com uma tecnologia de armazenamento de inúmeras informações imprescindíveis ao contato com o cliente.

O sucesso do atendimento ativo não está somente na tecnologia empregada, nos *softwares* aplicados ou mesmo na escolha certa de parcerias. De acordo com Mancini (2001), o sucesso está inteiramente ligado ao modo de fazer, à maneira como as pessoas envolvidas nas ações atuam e como os trabalhos estão orientados.

Entre esses oito elementos que sintetizam as necessidades dos *call centers*, o supervisor é uma figura de destaque, pois é ele quem traça as estratégias e conduz o grupo para o alcance dos resultados. Daí a importância da profissionalização da supervisão, pois, segundo a literatura, não havia essa preocupação em virtude da crença de que o operador com bons resultados seria um bom supervisor, mas com a prática observou-se que nem sempre essa idéia se concretiza. Ser supervisor vai além de coordenar processos.

O conhecimento técnico do supervisor não é suficiente para que ele seja um bom líder. A atitude é um fator vital. Uma atitude é uma predisposição para agir em certa direção. Ela é percebida pela equipe que certamente se orientará por aquilo que percebe de seu supervisor. Uma atitude correta gera comportamento correto nos colaboradores (MAIA, 2007, p. 169).

Apesar dessa iminente necessidade de mudança em relação à escolha da supervisão apontada pela literatura, observa-se nas empresas atuais exatamente o que acontecia no passado, ou seja, elas acabam aproveitando os melhores operadores para transformá-los em

supervisores, decisão que, muitas vezes, não traz os resultados esperados no que tange à eficácia da ação da supervisão.

Hoje a tendência é buscar cada vez mais a profissionalização dos supervisores, para que possam deixar de ter uma função predominantemente tática e passem a ter uma função estratégica, visando, principalmente, ao crescimento contínuo do setor.

2.2 Terceirização de *Call Centers*

O fenômeno da terceirização está em amplo processo de expansão, daí a importância de conhecer os prós e os contras de realizar a terceirização de um *call center*, enquadrando-a dentro da estratégia empresarial. A terceirização dos pontos de atendimento (PAs) cresce em ritmo acelerado.

O mercado do *call center* aumenta gradativamente, conforme exposto na tabela 1.

Tabela 1 – A evolução do setor de *call center* no Brasil

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| PAs terceirizados | 79 mil | 94 mil | 105 mil | 144 mil** |
| Total de PAs | 232 mil | 269 mil | 292 mil | 400 mil |
| Volume de movimentação terceirizado (R\$) | 3,48 bilhões | 4,84 bilhões | 5,52 bilhões | 6,16 bilhões |
| Volume de movimentação do setor (R\$) | 10,23 bilhões | 13,83 bilhões | 15,34 bilhões | 17,13 bilhões |
| Faturamento médio por PA terceirizado (R\$) | 44,06 mil | 51,53 mil | 52,61 mil | 42,82 mil |
| Funcionários terceirizados | 189 mil | 211 mil | 232 mil | 294 mil |
| Faturamento médio terceirizado por funcionário (R\$) | 18,41 mil | 22,95 mil | 23,76 mil | 20,97 mil |

Fonte: Portal *CallCenter.inf.br*

** Inclui empresa de recuperação de crédito

É importante observar o crescimento significativo que vêm apresentando as empresas de terceirização. Em 2004, contavam com 79 mil PAs terceirizados e, em 2007, já contabilizaram 144 mil. Atualmente o segmento emprega um milhão de pessoas, e o número de funcionários terceirizados cresceu de 232 mil em 2006 para 294 mil em 2007. Houve também aumento de posições de atendimento, principalmente na área de crédito e cobrança, reflexo da expansão da oferta de crédito no país.

Segundo Claro (2008), os números mostram que o setor cresce a cada ano e que o valor movimentado pelo mercado em 2007 girou em torno de R\$ 17 bilhões, sendo que R\$ 6 bilhões derivaram das terceirizadas. O crescimento acelerado de *call centers* terceirizados

aponta o setor como uma alternativa moderna de administração que auxilia as organizações no alcance de objetivos de forma mais prática, dando agilidade aos processos e customizando o tempo de forma que seja utilizado para assuntos estratégicos voltados para a atividade fim da empresa.

Todavia, antes de optarem por esse tipo de serviço, as empresas deverão avaliar a relação custo-benefício de terceirizar ou manter o *call center* como um setor da empresa. De acordo com Mancini (2001), não existe um sistema absolutamente melhor do que o outro: cada caso é um caso, cada empresa atravessa um momento em seu ciclo de vida, exigindo respostas personalizadas.

A maior parte das empresas tem dúvidas quanto à contratação de terceiros para realizar o atendimento ao cliente, pois a área é sensível e envolve muitas vezes necessidade de sigilo. Conforme Mancini (2001), ao contratar uma empresa terceirizada para realizar os serviços de *call center*, a empresa contratada deverá manter uma área específica e exclusiva para executar as ações, mantendo assim a qualidade e a confidencialidade necessárias para a operação. Mancini (2001) e Freitas (2000) informam três modalidades de terceirização, como apresentadas no quadro 3.

| Total | Parcial | Mista |
|--|--|--|
| O <i>call center</i> é responsável por instalações físicas, <i>softwares</i> , sistemas de telefonia, computadores e mão-de-obra | <p>Duas possibilidades:</p> <p>A contratada é responsável pela mão-de-obra que trabalha nas instalações da contratante</p> <p>A equipe contratante desloca-se para trabalhar no birô</p> | <p>O tratamento difere para infra-estrutura e equipe:</p> <p>A infra-estrutura é do <i>call center</i></p> <p>A mão-de-obra mistura supervisores e coordenadores da contratante com operadores do <i>call center</i></p> |

Quadro 3 – Modalidades de terceirização

Fonte: Adaptado de Freitas (2000) e Mancini (2001).

Nas empresas pesquisadas a atividade fim é *call center*. As mesmas fornecem serviço de terceirização total, responsabilizando-se pela mão-de-obra, *softwares*, telefonia, computadores e estrutura física para realizar o serviço de cobrança, reduzindo assim os custos da empresa contratante.

Kotler (apud ALBUQUERQUE, 2007) refere-se à terceirização como uma orientação da empresa de deixar de realizar todas as ações dentro da própria estrutura, passando a comprar bens e serviços melhores e mais baratos. Mancini (2001) salienta que a decisão de terceirizar serviço deve ser precedida de uma série de análises, a fim de que se possa conseguir o resultado esperado. O autor aponta os benefícios da terceirização: a) redução de custos: não se mobiliza dinheiro, nem pessoal, para operacionalizar um departamento cujo

trabalho foge à missão básica da empresa; b) redução de tempo: as operações são montadas rapidamente para atender às necessidades especificadas; c) remodelagem: realizam-se alterações nas estratégias em andamento facilmente, sempre que necessário, à medida que as respostas são obtidas, monitoradas e analisadas; d) maior controle: relatórios consolidados facilitam corrigir rotas, minimizar erros e amplificar as ações bem-sucedidas; e) especialização: profissionais dedicados exclusivamente a esse assunto, constantemente atualizados em tecnologias e recursos, atendendo, assim, melhor às necessidades do mercado.

Por outro lado, Albuquerque (2007) pontua algumas desvantagens referentes ao processo de terceirização: dificuldade de se encontrar a parceria ideal, perigo na coordenação dos contratos, custo de demissões, possível conflito com sindicatos, falta de preocupação em discutir as conseqüências para os trabalhadores, entre outras.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Grande parte de suas vidas as pessoas passam no trabalho, às vezes mais tempo do que com a própria família. No trabalho, aplicam seus conhecimentos, disponibilizam sua energia, constroem seus sonhos, buscam satisfação pessoal e profissional. Para Coelho (2004, p. 160), “as organizações modernas não são apenas locais de trabalho, constituem espaço de interação e representações humanas, habitadas por um imaginário socialmente construído e veiculado dentro e fora dela”. Isso significa que as organizações também são um espaço onde as pessoas habitam, exploram e buscam satisfação de suas necessidades de poder e afiliação.

Nesse sentido, a descoberta da organização como um ambiente subjetivado, psicologicamente significativo, levou à introdução do conceito de clima organizacional, ou seja, as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional. Cada um dos empregados dá sentido ao contexto no qual trabalha. Os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional (TAMAYO, 1996).

Para esse autor, do ponto de vista conceitual, a diferença entre satisfação e clima organizacional parece nítida, apesar de existir certa redundância entre os dois construtos, pois sempre numa medida de clima está incluído o aspecto de satisfação. Isso porque as experiências, as atitudes e as emoções do empregado são elementos básicos da percepção e da interpretação que ele faz de seu ambiente de trabalho. Satisfação é uma resposta de tipo afetivo e avaliativo das condições de trabalho, cuja unidade de análise é a vivência pessoal do empregado. O conceito de clima organizacional é de natureza descritiva.

Diante do exposto, o conceito de clima organizacional nesta pesquisa será tomado com base na percepção dos trabalhadores sobre estrutura, práticas de supervisão, comunicação e recompensas existentes no ambiente de trabalho e descritas nas respostas obtidas sobre os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais contidos no questionário da pesquisa.

3.1 Clima e Cultura Organizacional

Outra dificuldade conceitual é a diferenciação entre clima organizacional e cultura organizacional. Para Oliveira (1995), não existe diferença, uma vez que a organização cria a

sua própria cultura ou clima. Mas para a maioria dos autores, entre eles Bowditch (2002), há diferença entre clima e cultura organizacional, pois a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, ao passo que o clima é um indicador de que essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas. O autor ressalta ainda que o clima organizacional impacta no desempenho da empresa, nos padrões de interação em grupo, na satisfação do indivíduo em relação ao trabalho e nos comportamentos de afastamento, tais como absenteísmo e rotatividade.

Segundo Schein (1982, p. 93), cultura organizacional é

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como formas corretas de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Trata-se, portanto, de um conjunto de valores e regras compartilhados que irá nortear o cotidiano de uma organização, dos membros que a compõem, e será transmitido a novos membros dessa organização, como herança.

De acordo com Schermerhorn et al (1999), essa transmissão de valores e regras compartilhados é, em parte, realizada pelas pessoas que possuem cargos de supervisão dentro das empresas e “podem mudar as lições aprendidas com as histórias da empresa e até mesmo incentivar as pessoas a enxergarem a realidade” (p. 202). Schein (1982) também relata que a supervisão assume um papel fundamental na organização, convertendo-se, portanto, num elemento-chave para difusão e modificação da cultura, no centro transmissor de valores, atitudes, crenças e demais componentes que definem a cultura da organização. Logo, vê-se aí, na figura da pessoa que exerce a função de supervisão, a potencialidade de mudança da realidade organizacional.

Kwasnicka (2004) relata que a supervisão é designada, ou seja, tem poder legítimo tanto para premiar quanto para punir, o que significa que o poder de influência do supervisor é baseado na autoridade formal inerente a sua posição.

Nomeada autora afirma que a influência é um dos pontos que contribuem para a eficácia da supervisão. Se o supervisor não consegue influenciar as ações de seus subordinados, ele será incapaz de cumprir seu papel e perderá a confiança deles. Sendo a influência exercida pelo supervisor sobre um subordinado determinada pelo tipo de poder que ele demonstra ter. A compreensão de como essa influência pode ocorrer na relação supervisor

subordinado pode ser melhor descrita a partir de cinco diferentes tipos de poder comumente definidos pela autora em questão como:

- coercivo: provém da habilidade do supervisor em aplicar ou não ao subordinado alguma punição, dependendo de seu comportamento;
- recompensa: provém da habilidade do supervisor de dar algum reconhecimento ao subordinado por seu trabalho;
- sabedoria: provém da crença do subordinado de que o supervisor tem conhecimento para executar as tarefas de modo superior aos demais;
- identificação: resulta da identificação do subordinado com o chefe e do uso dessa identificação como referência para definir seu próprio comportamento;
- legal: origina-se da crença do subordinado de que o supervisor possui um poder legal oriundo da posição que ele ocupa.

A autora propõe que o poder legal e o poder de sabedoria dão ao supervisor uma base para convencer os subordinados a executar uma tarefa, porém a ênfase deveria ser dada ao poder de sabedoria e ao poder de identificação, que proporcionam satisfação no trabalho e alto índice de desempenho organizacional.

O supervisor é o elemento que está em contato com os trabalhadores e é quem interpreta as políticas da empresa dentro do respectivo nível hierárquico no qual ele atua. Ele influencia os subordinados dentro do trabalho por meio de determinação de regras. Por outro lado, ele deve ter a sensibilidade de perceber as necessidades dos subordinados e auxiliá-los a satisfazer suas necessidades (KWASNICKA, 2004, p. 88).

Tendo em vista a íntima relação que existe entre cultura e clima, vale a pena ressaltar que a cultura organizacional não é algo estático, pois sofre constantes transformações que irão variar de acordo com a história, os atores e a conjuntura econômica vigente. Essas mudanças ocorrem em virtude de inúmeras variáveis, como modelo de gestão, tipo de liderança predominante, comprometimento de seus colaboradores, subcultura local, enfim, de uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização (LIMA; ALBANO, 2002). É possível, portanto, se falar do clima a partir da própria compreensão de uma determinada cultura organizacional.

Já para Tamayo (2004), clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização e o ambiente organizacional. O clima depende do significado que cada empregado dá à organização. Os significados compartilhados vão constituir o clima organizacional com seus vários componentes (estrutura, estilo de liderança, comunicação,

controle, apoio organizacional, conflitos e confiança). Cada organização tem seu clima peculiar, pois os fatores identificados são especificamente seus.

Como se percebe, para analisar e intervir em uma organização, faz-se necessário englobar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial aos chamados sintomas culturais, tais como o perfil dos líderes e clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes.

Pode-se afirmar, segundo Santos (2000, p. 41), que “o clima organizacional é a expressão ou manifestação da própria cultura”. Para esse autor, o clima também mede o alinhamento entre cultura e valores individuais dos empregados. Dessa forma, se eles se identificam ou não com os valores organizacionais, o clima poderá ser bom ou ruim, respectivamente, e, conseqüentemente, a motivação e o desempenho vão ser influenciados.

3.2 Tipos de Clima Organizacional

O conhecimento sobre clima organizacional se mostra como um indicador importante na condução de mudanças, pois possibilita à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho mais produtivas e satisfatórias (SCHULTZE, 2004).

De acordo com Ely (2008), em organizações onde o clima organizacional é considerado ruim, onde se constata dificuldades de relacionamento interpessoal entre superiores e pares, ausência de transparência, rotatividade elevada e falta de comprometimento, há uma tendência maior de geração de problemas e de custos invisíveis e visíveis para o negócio.

O clima organizacional influencia e é influenciado pelas pessoas que dele fazem parte à medida que o indivíduo reage às variáveis presentes no meio, bem como à forma como as interpreta. Dessa maneira, observa-se que o clima influencia diretamente o comportamento da pessoa.

Por essa razão se formam inúmeros tipos e subtipos de clima organizacional. A classificação de somente alguns deles se deve a um fator meramente didático e sistemático. Luz (2003), por exemplo, dividiu o clima em duas categorias: positivo e prejudicado ou ruim.

O clima organizacional é considerado positivo quando predominam atitudes construtivas que tornam o ambiente de trabalho favorável, trazendo alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento entre a maioria. A baixa rotatividade e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima (LUZ, 2003).

Já o clima organizacional é considerado prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais interferem de forma negativa e constante no ânimo da maioria dos funcionários, gerando tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos e desinteresse pelo cumprimento da tarefa.

3.3 Indicadores de Clima

Muito embora o clima seja abstrato e subjetivo, ele se materializa na percepção dos trabalhadores sobre a organização, fornecendo indícios dos fatores que estão afetando positiva ou negativamente a empresa e servindo de termômetro para verificar se a empresa está ou não satisfazendo às necessidades das pessoas que nela trabalham. O quadro 4 traduz os indicadores mais frequentes.

| | |
|----------------------------------|--|
| Turnover | Evidência de que algo não está indo bem na organização. Quando elevado, mostra que a organização deixa a desejar na satisfação dos funcionários |
| Absenteísmos | O excessivo número de faltas tem a mesma conotação dada ao <i>turnover</i> |
| Programas de sugestões | Os funcionários não se sensibilizam com o apelo da empresa e não fornecem nenhum tipo de sugestão a esses tipos de programa |
| Avaliação de desempenho | As avaliações de desempenho começam a apontar um rendimento abaixo do que é esperado pela organização |
| Greves | Adesões a greves revelam o descontentamento dos empregados com a empresa |
| Conflitos interpessoais | A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas vezes, determinar um clima tenso ou agradável |
| Desperdício de material | Muitas vezes o empregado encontra no desperdício de material uma forma de reagir contra a empresa. É uma forma velada de o trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito |
| Queixas no serviço médico | Local que os empregados encontram para descarregar suas angústias sobre os mais diferentes tipos de insatisfação relacionada à empresa |

Quadro 4 – Indicadores de clima

Fonte: Luz (2003, p. 32).

Segundo Santos (2000), uma forma de mensurar o clima organizacional é através da percepção dos indivíduos da organização, pois se entende que avaliações individuais influenciam o comportamento, orientando as ações no dia-a-dia do trabalho. Nesse sentido as pesquisas de clima organizacional podem ser consideradas ótimos medidores da “temperatura” organizacional.

3.4 Pesquisa de Clima Organizacional

A mensuração de ações mediante procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo a avaliação da eficácia nas organizações vem sendo uma das atribuições mais necessárias à área de recursos humanos. A tentativa de prover essa área de informações sobre aspectos do comportamento humano nas organizações, de acordo com Bergamini e Coda (1997), surge na administração de empresas como um dos fatores capazes de alavancar uma gestão efetivamente estratégica de pessoas.

Davis e Newstrom (1998) afirmam que a administração de recursos humanos necessita conhecer mais a respeito da satisfação dos colaboradores no trabalho, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como de resolver problemas com esses colaboradores.

Nesse sentido, Bergamini e Coda (1997) apontam a pesquisa de clima organizacional como um elo entre a direção e os colaboradores da empresa, capaz de promover o desenvolvimento das relações de trabalho, convidando as pessoas para auxiliarem na missão de melhorar o ambiente organizacional, alterando e transformando os mais diferentes aspectos que efetivamente podem impulsionar o sucesso organizacional.

Bergamini e Coda (1997, p. 99) caracterizam pesquisa de clima como

O instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

Complementarmente à caracterização feita por Bergamini e Coda (1997), Schultze (2004) aponta a relevância de se fazer a pesquisa de clima periodicamente, uma vez que o procedimento ajuda a identificar os aspectos críticos relativos ao período no qual é realizada, mostrando, dessa forma, os pontos fortes, as deficiências, as expectativas e as aspirações dos colaboradores. Com isso, as organizações conseguem melhorar as relações entre as pessoas e o ambiente de trabalho, elaborando projetos com base nas reivindicações dos próprios empregados.

Luz (2003) garante ainda que as pesquisas demonstram o estado de ânimo dos colaboradores, as tendências de comportamento desses colaboradores, identificam a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas e, acima de tudo, oferecem a

oportunidade aos colaboradores de expressar pensamentos, sentimentos e atitudes em relação aos empregadores.

3.5 Clima Organizacional e Supervisão

Em estudo comparativo entre pequenos empresários brasileiros e alemães, Tupinambá (2002) constatou que na Alemanha a prática gerencial que buscava desenvolver nos colaboradores simplesmente o sentido de realizar seu trabalho, independentemente do tipo de relação pessoal estabelecida entre supervisor e supervisionado, estava relacionada a resultados satisfatórios. No Brasil, no entanto, tal prática só resultava eficaz quando a busca do gerente pelo trabalho responsável e independente dos colaboradores estava associada a uma “aproximação afetiva” concomitante entre gerência e colaboradores. O que parece estar associado apenas a resultados financeiros ou práticos no país europeu pesquisado, no Brasil parece estar também associado a resultados afetivos.

No contexto brasileiro, Coutinho (2008) relata que a supervisão influencia diretamente o clima organizacional, visto ser responsável por motivar e favorecer relações dentro da organização. Em outras palavras, quando a supervisão é bem desenvolvida, o ambiente se torna mais produtivo. Com isso pode-se observar que o relacionamento dentro das empresas contribui com o resultado.

É nesse cenário que se insere o supervisor de *call center*, que, tal como a história, também observa sua função ser modificada com o tempo. Se no passado essa função era vista meramente como tática, hoje ela é vista como uma função estratégica. Um exemplo disso é que, antigamente, quando se observava um operador de destaque, pensava-se logo em promovê-lo a supervisor; hoje o critério é mais rigoroso, pois ser um bom operador é uma coisa e coordenar processos e conduzir pessoas é outra bastante diferente.

Maia (2007) relata que na década de 1980 os supervisores não tinham claro o seu papel e passavam o dia correndo de um lado para o outro, socorrendo operadores em suas dúvidas e “apagando incêndios”. Chegavam ao final do dia física e mentalmente cansados para reiniciar tudo no dia seguinte, o que leva a pensar que se sabia da necessidade de existência de um supervisor para coordenar a equipe, mas esse papel estratégico parecia ainda não estava claro.

Os processos e conteúdos de informação estavam disponíveis apenas em pastas e papéis. A internet ainda não tinha acontecido e a globalização estava iniciando-se. Fazia-se como podia. Relatórios eram manuais, sem grande confiabilidade, o que fazia com que se registrassem apenas os negócios realizados por cada operador. Sua produtividade e seu desempenho estariam evidenciados pela quantidade de produtos vendidos ou negócios fechados. Os entremeios dos acontecimentos, resultados ou *status* do contato não eram sequer registrados – motivos da não compra, cliente não-perfil, lista não-adequada, ineficiência do operador. E o tempo contado e métricas, nem se fala (MAIA, 2007, p. 9).

Atualmente, muitos conhecimentos foram implementados com o intuito de modernizar cada vez mais os *call centers*, seja através da parte tecnológica, seja através da área de recursos humanos. Essas transformações implicaram mudanças significativas no papel do supervisor, requerendo três conjuntos de habilidades:

- 1) conceituais: para entender a empresa como um todo, de forma holística, em suas complexidades, ajustando-se à equipe e aos objetivos da organização;
- 2) técnicas: para usar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos, adquiridos por experiência, educação e instrução, necessários à realização de tarefas específicas. Esse conhecimento vai reforçar a admiração e a confiança dos colaboradores;
- 3) humanas: para lidar com as pessoas, motivando-as. Essa é com certeza a mais crucial de todas. Cada ser humano é diferente do outro e para cada um há forças motivadoras diferentes. Cabe ao supervisor descobrir como orientar, para mudar ou controlar o comportamento futuro de seus colaboradores.

Hoje, o maior desafio com que o supervisor se depara é o desenvolvimento da habilidade humana, e a liderança será um diferencial desse profissional, haja vista que as “pessoas costumam representar cerca de 45% dos custos de uma operação” (MAIA, 2007, p. 27). Daí observa-se a necessidade de treinar os supervisores quanto a questões voltadas para a liderança, a fim de que se tornem aptos a incentivar as pessoas no trabalho e fazer uma melhor gestão.

Isso mostra que as pessoas acabam exercendo influência umas sobre as outras dentro da organização, principalmente aquelas em posições hierarquicamente superiores. Coutinho (2008) relata que pessoas que exercem função de supervisão influenciam de forma direta e significativa o clima no ambiente de trabalho.

Segundo Madruga (2006), um dos erros mais comuns cometidos pelas empresas de *call centers* relacionados à supervisão é o excesso de prática e a falta de conhecimento da metodologia, o que leva muitas empresas a perder milhões de reais com ações mercadológicas

meramente empíricas. É visível que alguns supervisores adotam práticas inadequadas, principalmente em relação à gestão de pessoas, por falta de conhecimento metodológico.

Um exemplo claro disso, trazido por Venco (2006), é o do supervisor que usava um martelo de plástico para bater na cabeça dos operadores, pedindo mais vendas:

As sujeições à pressão no interior das empresas de teleatendimento são freqüentes e ocorrem tanto no plano individual quanto no coletivo. A pressão para o cumprimento das metas e para a observância do tempo de atendimento e a atuação direta da supervisão no controle da produção configuram a gradual “insuportabilidade” das condições de trabalho para muitos operadores (VENCO, 2006, p. 14).

Por outro lado, para a autora, os trabalhadores suportam o comportamento da supervisão em grande medida por medo do desemprego, por depender do trabalho para estudar ou arcar com despesas familiares ou, ainda, pelo fato de ser, para 45% dos operadores, o primeiro emprego, ou seja, pela falta de experiência que dificulta conseguir outro trabalho. Com isso, a literatura chama a atenção para a atuação do supervisor quando mostra a indignação de determinadas atitudes desse profissional, como a apontada por Venco (2006), para justificar a necessidade de um melhor aprimoramento metodológico dos supervisores, principalmente no que tange à liderança, a fim de conseguir obter deles formas mais assertivas de lidar com os operadores, buscando atingir o objetivo da organização.

Nesse contexto, Claro (2008) afirma que, em muitas situações, quando o funcionário pede demissão, está pedindo demissão de seus supervisores e não da empresa, o que demonstra que, em alguns casos, a motivação para sair da empresa está mais relacionada à gestão do que às questões financeiras, por exemplo.

Para Coutinho (2008), esse tipo de situação ocorre porque alguns supervisores confundem liderar com exercer poder. Liderar é a habilidade de influenciar pessoas no intuito de atingir os objetivos da organização sem deixar de lado o alcance do objetivo do indivíduo. Exercer poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer o que ele não quer através de sua posição.

Certas práticas de utilização do poder fazem com que as pessoas sintam desejo de buscar novos horizontes desligando-se da organização e criando, assim, um ambiente de instabilidade na empresa. Daí a importância da realização periódica de pesquisas de clima organizacional para facilitar sua gestão.

4 ROTATIVIDADE E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal tem sido amplamente estudada no campo do comportamento organizacional, uma vez que a conduta humana nesse ambiente pode proporcionar às empresas ganhos em competitividade, tendo impacto direto sobre isso (FERREIRA, 2001). Siqueira e Pereira (1999) afirmam que o tema rotatividade de pessoal tornou-se, nos últimos 30 anos, objeto de estudo e investigação, havendo um esforço por parte dos pesquisadores em desenvolver modelos que possam prever o processo de rotatividade.

Nesse sentido, conhecer os motivos pelos quais as pessoas deixam as organizações em que trabalham, para assim minimizar as taxas de rotatividade, é desafio constante no gerenciamento de pessoas, já que os custos relativos à rotatividade de pessoal e à perda de empregados valiosos afetam diretamente os resultados da empresa (STAW et al, 1986). Os conceitos de rotatividade e intenção de rotatividade são, portanto, de fundamental importância para compreensão do tema ora em estudo.

A rotatividade é um termo oriundo do inglês *turnover*, utilizado para caracterizar o movimento de entrada e saída, admissão e desligamento de profissionais empregados em uma empresa em determinado período, podendo ser espontâneo ou provocado pela empresa (POMI, 2008).

Para Siqueira e Pereira (2001, p. 51), a intenção de rotatividade é “o desejo futuro que o trabalhador tem em deixar a empresa”, ou seja, é a intenção do empregado de se desligar do sistema organizacional.

Em relação à rotatividade, Maia (2007) menciona que ela se apresenta de duas formas: a natural e a não natural. A natural é aquela que fica fora do controle do gestor, como recolocação, promoção, graduação e mudanças de estilo de vida. A vida das pessoas passa por constante mudança, independentemente do programa de retenção que a empresa possa ter, e isso provoca a rotatividade natural. A rotatividade não natural é decorrente de insatisfação com a remuneração, conflitos com a supervisão, insatisfação com o trabalho, estresse físico, emocional e mental, fadiga, entre outros.

A rotatividade não é uma causa, mas sim o reflexo de variáveis externas e internas, logo, a rotatividade não natural deve ser a maior preocupação das organizações, pois traduzem um sintoma a ser analisado.

Para isso é importante manter sempre atualizada a análise da rotatividade tanto no que tange aos dados quantitativos (quantas pessoas entraram e saíram da organização em um determinado período de tempo) quanto no que tange aos dados qualitativos (quem são as pessoas que estão saindo da organização) (MOBLEY, 1992). Dessa maneira, além de ser possível obter índices mensais, bimestrais, trimestrais, quadrimestrais, semestrais ou anuais, pode-se ter uma melhor noção de quem são as pessoas que estão saindo, qual o setor de origem e os motivos do desligamento da organização.

Sabe-se que um índice de rotatividade de pessoal zero não ocorre na prática e também não seria desejável, pois não haveria entrada de novas pessoas na empresa e sua oxigenação ficaria comprometida. Por outro lado, um índice de rotatividade muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de desequilíbrio na organização, sinalizando dificuldade de reter adequadamente seus funcionários.

Schermerhorn et al (1999, p. 94) ressalta ainda que “os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que os satisfeitos”. Nesse sentido, a gestão da rotatividade é fundamental para as empresas, pois, segundo Fernandez (2006, p. 21), “uma empresa não é formada somente por prédio, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu sangue e cérebro”. Por isso, analisar os motivos dos desligamentos facilita a compreensão e um melhor gerenciamento desse comportamento.

4.1 Causas da Rotatividade

Achados em pesquisas internacionais sustentam que a intenção de rotatividade é o mais forte e direto preditor da rotatividade (ALEXANDER; LICHTENSTEIN; OH, 1998). Tett e Meyer (1993) concordam com a opinião daqueles que destacam nos modelos preditivos de rotatividade voluntária três variáveis antecedentes: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de sair da organização.

Hanh (2007) assegura que o modelo mais frequentemente investigado de rotatividade desenvolve as seguintes ligações causais: o descontentamento com o trabalho conduz à vontade de sair, a vontade de sair conduz à intenção de procurar um trabalho novo, a probabilidade de encontrar uma alternativa aceitável de trabalho conduz à intenção de sair da organização e esta intenção conduz à rotatividade.

Nesse sentido, para que se possa obter uma maior compreensão sobre rotatividade, faz-se necessário dedicar maior atenção à intenção de rotatividade.

Siqueira e Pereira (1999) mencionam o grande esforço de pesquisadores em desenvolver modelos preditivos do processo de rotatividade nos últimos vinte anos. Nesses estudos tem sido dada atenção especial ao papel exercido sobre os pensamentos que antecedem a intenção de deixar a organização.

As autoras afirmam que, entre as explicações para o desligamento voluntário (aquele que ocorreria por decisão pessoal), destacam-se as variáveis satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, ambas antecedentes que correlacionam positivamente entre si e negativamente com a intenção de sair da organização, sendo que os índices de correlação entre as variáveis revelaram que satisfação no trabalho é mais fortemente correlacionada à intenção de rotatividade do que o comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; PEREIRA, 1999).

Corroborando com a idéia de Siqueira e Pereira (1999), Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 304) asseveram: “Existem evidências empíricas de que pessoas com níveis altos de contentamento com trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, são as que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade”.

A bibliografia internacional também tem confirmado que baixos índices de satisfação com o trabalho são preditores significantes da intenção de rotatividade. Em estudo realizado com 1.494 enfermeiras, Ito et al (2001) avaliaram que quase metade (44,3%) pensava em deixar o trabalho. Os resultados indicaram insatisfação no ambiente de trabalho, de modo que o fator satisfação estaria indireta e altamente relacionado à intenção de deixar o emprego.

Para Silva (2007), a intenção do indivíduo de deixar a organização envolve variáveis do comportamento organizacional, sejam elas micro-organizacionais (características individuais, de personalidade, satisfação, auto-estima etc.), meso-organizacionais (relações interpessoais, trabalho em equipe, papéis etc.) ou macro-organizacionais (cultura, clima, supervisão, produtividade, rotatividade etc.). Sendo que essas variáveis devem ser cruzadas e não tomadas isoladamente.

Constituem objetivo deste estudo as causas macro-organizacionais, pois sua identificação pode auxiliar na estruturação de políticas empresariais que permitam realizar um melhor gerenciamento da rotatividade, evitando futuras ocorrências de perda de empregados talentosos da organização.

Todavia, o nível micro-organizational também aparece na construção do trabalho, uma vez que remete, entre outros fatores, à análise do perfil dos trabalhadores. Mobley (1992)

aponta que determinados fatores demográficos, como idade e tempo de serviço, podem contribuir com a rotatividade.

A idade apresenta uma relação consistente negativa com o tempo de permanência na empresa, haja vista que empregados mais jovens têm maior probabilidade de sair por terem mais oportunidades de emprego e poucas responsabilidades familiares, tornando, portanto, a mobilidade profissional mais fácil.

O tempo de serviço também apresenta uma relação negativa consistente com tempo de permanência na empresa, pois quanto menor o tempo na empresa, maior a probabilidade de falta de identificação com o cargo. Já com relação a outros fatores demográficos, como sexo e grau de instrução, não foram apresentadas evidências significativas relacionadas à rotatividade.

4.2 Conseqüências da Rotatividade

Segundo Lorge (1999), a rotatividade pode ser interpretada de forma positiva, desde que não apresente índices elevados. O raciocínio feito pela autora quanto à natureza da rotatividade é de que ela pode ser favorável, uma vez que abre a empresa para a entrada de novas idéias e novos conhecimentos. Por outro lado, pode ser desfavorável, isto é, apresentar conseqüências negativas, como, por exemplo, a perda de profissionais talentosos da organização.

Mobley (1992) cita como potenciais conseqüências organizacionais negativas: custos com recrutamento, admissão, demissão, ajustamento e treinamento, queda no nível de desempenho durante a procura do substituto, menor produtividade durante a procura e treinamento do substituto, queda nos padrões sociais e de comunicação e queda no moral do grupo. Já como conseqüências organizacionais positivas, enumeram-se afastamento de empregados de baixo desempenho, oxigenação da empresa com entrada de novas pessoas, aumentando, assim, a possibilidade de inovação, flexibilidade e adaptabilidade e redução de conflitos.

Brannick (2008) classifica os custos gerados pela rotatividade como diretos e indiretos. Os diretos incluem o tempo envolvido em recrutamento, seleção e treinamento, bem como os custos associados às despesas com anúncio; já os indiretos incluem queda de

produtividade, imagem da empresa e aumento de tarefas por trabalhador até que novos empregados sejam contratados e treinados.

Ramlall (2003) chama a atenção para o fato de que a rotatividade excessiva prejudica o alcance dos objetivos organizacionais, gerando impactos negativos sobre a inovação, a qualidade, a consistência e o tempo de fornecimento de serviços aos clientes, além de ter como consequência a perda do conhecimento que o empregado desligado leva consigo.

4.3 Controle da Rotatividade

Para melhor compreender e controlar a rotatividade é necessário conhecer o que leva à intenção de deixar a organização (VANDENBERG, 1999). Entre os motivos que antecedem a rotatividade, estão, segundo Mobley (1992):

a) Recrutamento, seleção e socialização: são vistos como porta de entrada da empresa e podem ser trabalhados no intuito de trazer para a organização pessoas que possuam compatibilidade com os requisitos do cargo, valores, políticas, práticas e compensação organizacional. Isso implica fazer uma seleção que evite criar expectativas irreais, dando ao participante do processo seletivo o máximo de informações pertinentes, sejam elas boas ou não, sobre o emprego sem fazer distorções (SCHERMERHORN et al, 1999, p. 94).

b) Conteúdo dos cargos: é uma forma de fazer o alinhamento entre os conhecimentos necessários para a execução da atividade e os conhecimentos que o indivíduo possui, bem como saber se a organização terá disponibilidade ou não de ensinar e o tempo que a empresa possui para que o novo funcionário apresente o resultado desejado. O conteúdo do cargo é um indicador de satisfação ou insatisfação da empresa, pois quanto mais o indivíduo se identifica com as tarefas que realiza na organização, maior tempo ele tende a permanecer na mesma.

c) Práticas de remuneração: verifica-se se o valor pago pela empresa está de acordo com as atribuições e responsabilidades e com o mercado de trabalho, para que, se necessário, possam ser feitas mudanças e calculada a necessidade de reajuste salarial, a fim de que não haja evasão dos funcionários.

d) As intenções de sair-ficar: empiricamente, parecem estar entre os melhores modelos de prever a rotatividade individual. A estimativa periódica das intenções constitui uma abordagem projetiva e diagnóstica muito recomendada.

e) Supervisão: mexe com a estima dos funcionários, uma vez que, na grande maioria das vezes, é essa figura que vai atribuir ou não valor ao trabalho executado pelo empregado. “Ao analisar a interação supervisor-empregado, descobrimos que, com frequência, os supervisores passam mais tempo criticando do que elogiando os empregados em seu desempenho” (MOBLEY, 1992, p. 88).

A despeito dessa afirmativa, Hanh (2007) refere-se a um dos mais adiantados estudos sobre rotatividade na literatura organizacional, que garante que as pessoas com mais probabilidade de permanecer na organização são aquelas que percebem um contrapeso entre seus esforços e suas recompensas, principalmente quanto ao reconhecimento por parte da supervisão. Corroborando a afirmação de Hanh (2007), Brown, Yoshioka e Munoz (2004) afirmam que o trabalho dos supervisores e gerentes diretamente ligados aos trabalhadores interfere na satisfação e na intenção de saída do empregado.

Logo, supervisores mal preparados ocasionam queda de produtividade, quebra de qualidade de trabalho e problemas de relacionamento interpessoal:

Onde entra o papel do supervisor? Seu papel é muito importante. Ser um líder eficaz que consegue entender seus liderados, ouvindo-os, orientando-os para um desempenho eficaz, monitorando-os e dando o *feedback* necessário, motivando-os permanentemente, criando um bom clima de trabalho e metas factíveis são questões que por si só já ajudam na fixação do colaborador e, por certo, na diminuição do *turnover* (MAIA, 2007, p. 189).

No que tange ao relacionamento interpessoal, freqüentes são os pedidos de desligamento por incompatibilidade com a liderança (BERGAMINI, 1976). Algumas práticas de supervisão, como excesso de críticas, por exemplo, levam a um vínculo negativo entre supervisor e supervisionado. Desenvolver a liderança nos supervisores é uma alternativa válida quando se busca melhorar o relacionamento interpessoal e reduzir a rotatividade.

Na medida em que o supervisor estabelece uma relação pessoal positiva com os empregados, demonstra consideração por eles, e cria um ambiente de apoio, o empregado torna-se menos propenso a se desligar, devido à união pessoal com o supervisor [...] deve-se desenvolver uniões múltiplas, todavia deve-se tomar cuidado com os excessos, pois, o desenvolvimento de uma forte relação pessoal entre o empregado e o supervisor não deve interferir na responsabilidade deste de uma avaliação crítica de desempenho, de recompensação diferenciada com base no desempenho, e desenvolvimento de altas expectativas e metas de desempenho (MOBLEY, 1992, p. 88).

Analisar a relação supervisor-supervisionado é de grande importância para o controle da rotatividade, tendo em vista que na organização os supervisores são as pessoas mais próximas dos liderados, os responsáveis pelo *feedback* a ser dado e também os responsáveis pela orientação com relação ao trabalho e à própria socialização dentro da empresa.

4.4 Rotatividade em *Call Center*

Uma das dificuldades das organizações do meio empresarial é conseguir selecionar e manter em seu quadro de colaboradores indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, comprometidos com os objetivos organizacionais. Todavia, para o segmento de *call center*, essa dificuldade torna-se maior em virtude da natureza do trabalho, onde a profissão de teleatendente já nasce precarizada.

Para Silva (2007), um dos fatores que influenciaram no nascimento precarizado desse segmento teve origem na demanda para o qual foi criado, isto é, veio para suprir uma necessidade “acessória” das empresas e com um mínimo de custo.

Outro fator apontado por Santos e Marques (2006) é o significativo grau de mobilidade geográfica, permitindo que as empresas de *call center* se desloquem facilmente, nomeadamente para regiões onde existam vantagens competitivas baseadas no baixo custo do fator trabalho. A Índia é um exemplo de mobilidade desse tipo de serviço.

Nesse sentido, hoje, muitos autores, como Venco (2006) e Silva (2007), consideram os *call centers* como fábricas tradicionais, onde os teleatendentes atuam como operários e efetuam seu trabalho seguindo esquemas preestabelecidos, enfrentando uma grande repetitividade de tarefas. São comuns, além disso, formas paralelas de remuneração baseadas em produtividade. Esses princípios aproximam-se dos sistemas tayloristas, o que tem sido considerado como uma “industrialização” das atividades de serviço.

Com isso, as empresas desse ramo de atuação enfrentam elevada rotatividade e dificuldade quanto à retenção de pessoas, mas que nem sempre são percebidas pela alta gerência como conseqüências negativas do ambiente de trabalho. Por outro lado, de acordo com Rosenfield (2008), para manter níveis altos de produtividade, as empresas de *call center* mantêm um pequeno “exército de reserva”, visto o esgotamento que o trabalho acarreta com o decorrer do tempo, onde o operador nos primeiros meses de suas atividades apresenta alto desempenho (que é revertido em comissões ou pontuações que são transformadas em rendimento monetário), sendo que depois de alguns meses o desempenho começa a declinar.

Há, no início, um forte investimento pessoal movido pelo desejo de auto-superação. Todavia, com o passar do tempo, o esgotamento físico e psicológico e o aumento constante das metas se traduzem em queda da produtividade. De acordo com Rosenfield (2008), para a empresa, quando isso ocorre, significa que o prazo de validade do operador se esgotou e ele precisa ser substituído.

Para manter a alta rotatividade sem grandes custos operacionais, a empresa efetua pré-contratações coletivas, faz o treinamento de todo grupo (sem, é claro, remuneração e contrato assinado) e mantém-no na espera. Vários meses podem transcorrer entre a pré-contratação e a contratação definitiva. Esta servirá para substituir o operador já desgastado, com “prazo de validade” vencido. Para o operador significa o fim de um emprego de passagem e que agora é preciso encontrar outro, mesmo que seja em outra empresa de telemarketing. Trata-se de um emprego de passagem, pois não é uma carreira que se constrói. É um emprego que não exige experiência prévia, apenas escolaridade correspondente ao ensino médio completo. Seu regime de seis horas possibilita a realização de atividades paralelas, sobretudo o estudo. Além disso, a remuneração com as comissões (que só são significativas nos primeiros tempos de atividade) está acima do mercado para um regime de seis horas e sem exigência de competências e/ou formação específicas (ROSENFELD, 2008, p.784).

As condições de trabalho relatadas pela autora indicam que os *call centers* são um emprego de passagem, onde o operador desenvolve uma identidade provisória no trabalho, podendo ocorrer de duas formas. A primeira forma é quando o investimento pessoal está voltado para perspectivas profissionais futuras em uma empresa de outro segmento, e o trabalho em *call center* é tido como trampolim, uma maneira de viabilizar financeiramente objetivos futuros mais nobres, como se formar e trabalhar na área de formação: “sua relação com este trabalho é instrumental” (ROSENFELD, 2008, p.792).

A segunda é quando desenvolvem igualmente uma identidade provisória porque não há projeção profissional nem de carreira, isto é, apesar do operador investir no trabalho, ele o faz porque experimenta a ausência de opções (ou por não estar cursando uma faculdade, ou por ser mais velho e não vislumbrar a possibilidade de desenvolver outras competências). Para Rosenfield, um dos motivos da grande rotatividade desse setor se deve a natureza, em virtude de ser um trabalho que se esgota e esgota o trabalhador.

Todavia, Silva (2007) relata que a alta rotatividade e as dificuldades de recrutamento e de gerenciamento, principalmente quanto à retenção de pessoas, são problemas enfrentados pela gerência, mas nem sempre percebidos como conseqüências negativas do ambiente de trabalho nocivo.

A atividade é considerada estressante por vários motivos: metas para atingir e serem superadas, ligações entrando a cada momento e com tempo de ligação sendo contado, pois o tempo de atendimento alto tem custo para empresa [...]. Pausas para descanso dos agentes em tempo insuficiente e contadas a cada instante, imobilidade no posto de trabalho, ambientes inadequados (iluminação, ruídos, calor, frio e umidade, entre outros) são considerados também fatores estressores, assim como trabalho repetitivo obedecendo, às vezes, a uma leitura obrigatória e mecânica de *scripts*. A carga de trabalho apresenta alto nível de exigência física e mental (MAIA, 2007, p. 191).

Logo, pode-se observar que as atividades de *call center* possuem ambiente fértil para a rotatividade, sendo os principais motivos desencadeadores desse fenômeno salários mais altos

oferecidos pelos concorrentes, recolocação, demissão, promoções, insatisfação no trabalho, disputa por turnos de trabalho, mudança de vida, graduação, busca de uma carreira em outra profissão, estresse físico, emocional e mental advindo de um envolvimento com problemas inesperados e conflitos com a supervisão (MAIA, 2007).

Se muitos desses problemas estão presentes e o gestor não cria estratégias para lidar com a problemática, então a tendência dos índices de rotatividade é de continuar os mesmos ou aumentar. De acordo com Maia (2007), o percentual de rotatividade considerado ideal para *call center* gira em torno de 3%.

Sendo o índice menor que 3%, fica evidenciado que o agente se sente valorizado, que há um clima propício ao trabalho, uma supervisão eficaz, remuneração satisfatória, operador preparado, uma boa política de retenção, de avaliação de desempenho, plano de carreira, oportunidade de desenvolvimento profissional e de ascensão, um *endomarketing* que funcione, isto é, um marketing voltado para os colaboradores (MAIA, 2007, p. 188).

Todavia, Madruga (2006) diz que por mais que um *call center* tenha um índice de rotatividade considerado ideal, na faixa de 3%, se esses 3% são os maiores talentos da operação, isso constitui um problema. “Não importa necessariamente se o número de saída de funcionários é baixo, mas sim se os verdadeiros talentos têm efetivamente um *turnover* de 0%” (MADRUGA, 2006, p. 72). Outro questionamento levantado pelo mesmo autor é com relação à perda de produtividade que ocorre quando há perda de um bom funcionário, como mostra a figura 1. Pode-se observar que para a empresa sai mais barato reter um bom funcionário do que conseguir outro no mercado, até porque a produtividade de um funcionário novato leva um tempo até ter níveis tão bons quanto o de um bom operador veterano.

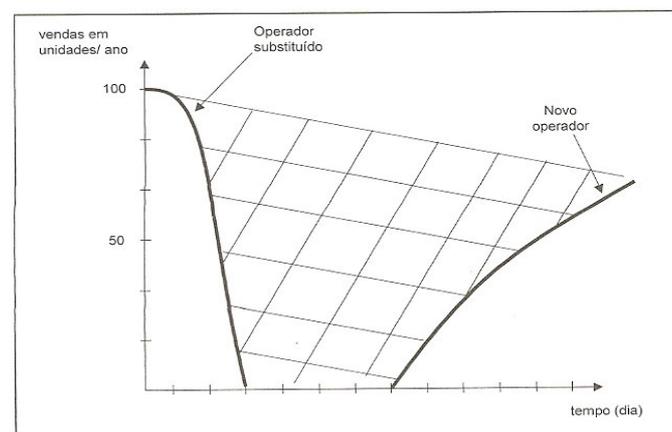


Figura 1 – Perda de produtividade devido à saída de um operador e entrada de um substituto
Fonte: Madruga (2006, p. 76).

A figura 2 mostra as etapas sugeridas pelo autor para serem utilizadas em *call centers* através de uma espécie de linha do tempo, que exemplifica a trajetória do funcionário na organização desde o recrutamento e seleção até a recompensa por seu desempenho.

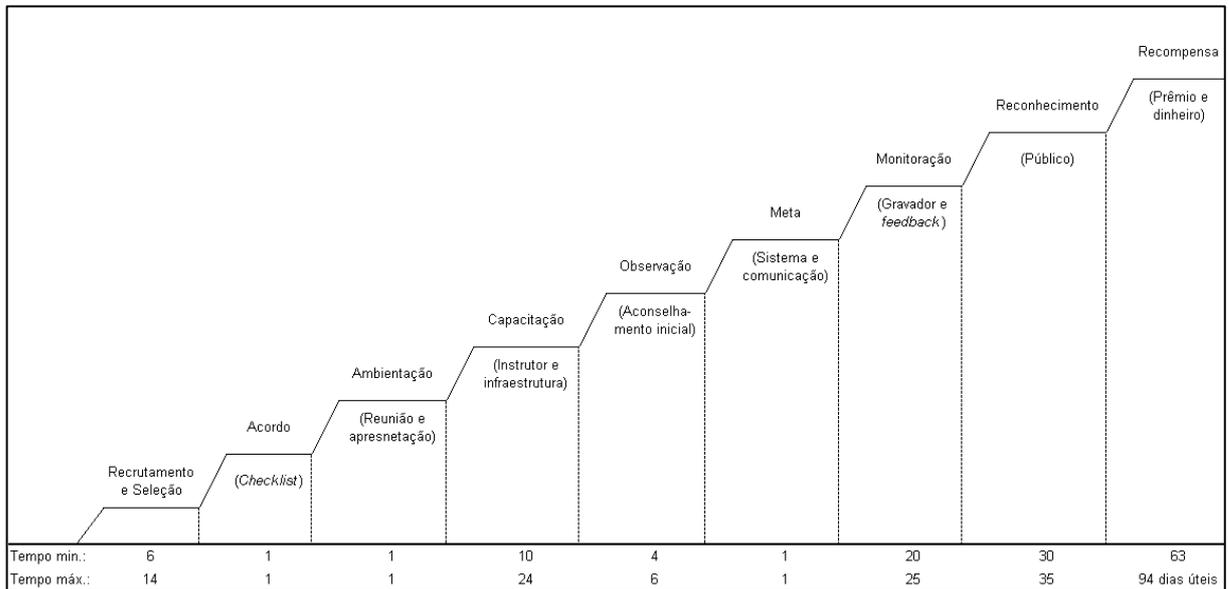


Figura 2 – Processos e instrumentos de retenção de talentos com tempos máximos e mínimos para cada uma de suas fases

Fonte: Madruga (2006, p. 76).

Todos os passos sugeridos visam criar um ambiente desafiador, com oportunidades reais de crescimento pessoal na organização, incentivos por desempenho, premiação e reconhecimento público. Nesse tipo de ambiente, o nível de rotatividade tende a ser menor.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste item, apresentam-se os métodos e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, enfocam-se a tipologia do estudo, os procedimentos técnicos, a instrumentalização da pesquisa, a estrutura e aplicação do questionário e o pré-teste do instrumento. Por fim, explicitam-se os procedimentos utilizados para coleta, análise e interpretação dos dados.

5.1 Tipologia da Pesquisa

O processo de elaboração de uma pesquisa depende de vários fatores, entre eles o problema a ser estudado e a situação temporal em que se desenvolve. Daí a importância de se enfatizar o cuidado na aplicação do método científico e nos resultados obtidos.

A pesquisa realizada nesta dissertação, conforme a tipologia de Cervo e Bervian (1996), em conformidade com autores mais atuais como Raupp e Beuren (2003), é de caráter exploratório, descritivo e comparativo, visto que, de acordo com os objetivos propostos, busca contextualizar o clima organizacional e a intenção de rotatividade com base na percepção dos operadores das empresas em estudo.

A investigação exploratória é realizada quando o investigador não dispõe de informação prévia sobre a estrutura das relações envolvendo os fenômenos a serem analisados. Essa falta de conhecimento leva o investigador a procurar algum tipo de tendência ou padrão de comportamento que leve às conclusões. Obviamente não se trata de começar o processo da busca de explicação de uma realidade sentando na frente de um microcomputador e vendo o que pode ser feito. O investigador, na verdade, já dispõe de um problema a ser pesquisado, eventualmente as variáveis já foram selecionadas e podem estar disponíveis, mas a dinâmica das relações entre as variáveis, quer na definição de conceitos, quer na relação entre elas, é desconhecido (BOTELHO; ZOUAIN, 2006, p. 113).

A pesquisa exploratória ajuda na compreensão do tema e na consolidação do objeto de estudo. Neste caso em particular, tornou possível a apropriação do conceito de rotatividade e intenção de rotatividade, com foco nas ações internas e na relevância atribuída ao tema nas empresas estudadas. Contribuiu, ainda, para a revisão dos objetos do estudo e para a escolha do instrumento de coleta de dados, possibilitando o mapeamento das percepções dos operadores acerca do clima organizacional e das práticas de supervisão.

A justificativa metodológica exploratória para o modelo encontra-se em Triviños (1997, p. 109):

[...] Pode ocorrer também que o investigador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento, uma escala de opinião, por exemplo, que cogita num estudo descritivo que está planejado. Então o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter resultados que deseje.

Segundo Cervo e Bervian (1996) e Raupp e Beuren (2003), os estudos descritivos tratam da enumeração das características, propriedades e relações existentes na comunidade, no grupo ou na realidade pesquisada. Triviños afirma que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade” (1997, p. 110). Portanto, esta pesquisa classifica-se como descritiva, porque busca identificar a intenção de rotatividade para mudar para uma empresa de outro segmento e de intenção de mudar para outro *call center*.

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam: bibliográfica, documental, de campo, de opinião, de motivação, estudos exploratórios, estudos descritivos, estudo de caso e pesquisa histórica. Neste estudo em particular, assume-se a forma de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, complementada pelos dados de campo.

Sobre o método de coleta utilizado em pesquisas descritivas, Malhortra (1999) afirma que um dos mais utilizados é o *survey*, que consiste na aplicação de um questionário estruturado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados. O método *survey* não se resume ao questionário propriamente, mas também à coleta, à comparação e à análise dos resultados. Neste trabalho, o uso do método *survey* possibilitou a coleta padronizada e quantitativa dos dados pela aplicação dos questionários ao número total dos operadores de cada empresa, ganhando-se, assim, em representatividade através da utilização do censo.

Este trabalho é também classificado, de acordo com Fachin (2001), como método comparativo, pois consiste em investigar semelhanças e diferenças existentes entre fatos pesquisados para detectar o que é comum a ambos, propiciando assim investigações de caráter indireto.

5.2 Procedimentos Técnicos

Os procedimentos técnicos envolvidos neste trabalho foram as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

Para Cervo e Bervian (1996), qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. No caso deste estudo, abrangeu o levantamento da literatura pertinente, como livros, artigos, periódicos, dissertações e *sites* da *internet* ao longo das diferentes fases de elaboração da dissertação.

Para cada uma das três empresas foi dada uma identificação – A, B e C.

As informações das empresas A e C, que possuem *sites* disponibilizados na *internet*, foram utilizadas com o objetivo de fazer a contextualização das mesmas através de suas áreas de atuação, da quantidade de colaboradores e do tempo de atuação no mercado. Já as informações da empresa B, que não possui página na *internet*, foram coletadas em material fornecido pela própria empresa.

Para a pesquisa de campo, optou-se por utilizar um questionário de pesquisa de clima organizacional, em função de sua capacidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente, possibilitando economia de tempo e custo. Além disso, o questionário obtém respostas precisas e, em razão do anonimato, há maior sinceridade por parte dos respondentes (LAKATOS; MARCONI, 1985). Segundo Barçante (1999), os funcionários são capazes de descrever em detalhes as dificuldades de uma organização, e normalmente o fazem se perguntados. Os dados obtidos com a aplicação do questionário foram trabalhados em procedimentos de natureza estatística já citados anteriormente.

5.3 Instrumentalização da Pesquisa

Tomando por base a abordagem do problema, define-se esta pesquisa como quantitativa. Para Lakatos (2008, p. 269), esse tipo de pesquisa vale-se “de amostras amplas e de informações numéricas” e de instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados. Na pesquisa quantitativa evidencia-se o esforço de traduzir em números opiniões e

informações levantadas para serem classificadas e analisadas. Segundo Raupp e Beuren (2003, p. 93),

Destaca-se ainda sua importância ao ter a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto a inferências feitas. Assim, a abordagem quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos.

Nesse trabalho, a utilização de métodos quantitativos é parte do processo, assim como a supervisão de todo o processo por parte do pesquisador. O entrevistador faz as perguntas e garante que cada informante responderá a todas elas. Vale ressaltar que as perguntas devem ser formuladas de modo que os informantes possam respondê-las.

5.4 Estrutura e Aplicação do Questionário

A escolha do questionário como instrumento de coleta deu-se por ser um dos instrumentos mais adotados e já validados para o levantamento de informações no modelo quantitativo. Como propõe Barros e Lehfeld (1986), buscou-se, por um lado, não o restringir a uma pequena quantidade de questões, para evitar perda de informações valiosas, e, por outro lado, não o tornar amplo demais, a fim de não ficar demasiadamente longo, o que poderia acarretar desânimo aos respondentes. Seguindo, sempre, a observação de normas precisas, com a finalidade de aumentar sua eficácia e validade, teve-se, ainda, o cuidado de buscar o alinhamento entre as questões propostas, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico.

Para a medida dos indicadores de clima organizacional, foi utilizado o instrumento validado por Medeiros (2002), cujas respostas foram marcadas numa escala de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”). A escala era composta por 38 itens distribuídos em 3 fatores: organizacionais (16 itens e alfa de Cronbach = 0,76), ambientais (8 itens e alfa de Cronbach = 0,41) comportamentais (14 itens e alfa de Cronbach = 0,87) (ver Anexo A).

Todavia, de acordo com a necessidade deste estudo, o questionário foi resumido e adaptado a 30 itens (Apêndice A), isto é, alguns itens do questionário original foram excluídos, adaptados ou implementados, de acordo com o Apêndice D.

Dessa forma, o modelo oriundo dos estudos de Medeiros (2002) foi utilizado como referencial teórico e ponto de partida para descrever os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais das empresas em estudo. A escolha desse modelo justifica-se por sua amplitude, visto que aborda as principais dimensões da vida do trabalhador – física, psicológica, social e intelectual, além da organizacional, contemplando os componentes do clima organizacional.

No início do questionário (Apêndice A), foram colocadas as indagações que caracterizam o informante, como sexo, idade, estado civil, número de dependentes, renda familiar, escolaridade e tempo na organização, com o objetivo de formatar o perfil dos operadores de cada uma das empresas estudadas; contudo, teve-se o cuidado de deixar claro para os respondentes que eles não seriam individualmente identificados, de modo a se evitar qualquer tipo de constrangimento ou receio. Ressaltou-se ainda o caráter meramente acadêmico da pesquisa.

A seguir, foram contemplados os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, onde foram desdobrados em indicadores ora utilizados na pesquisa.

1) Fatores organizacionais

O conjunto de indicadores que compõem o bloco de fatores organizacionais busca mensurar a satisfação dos trabalhadores quanto a aspectos da empresa. Para tanto, as seguintes dimensões foram avaliadas:

- Ritmo de trabalho: mensura a percepção do trabalhador quanto à carga de trabalho que lhe é atribuída.
- Remuneração: avalia a opinião do trabalhador quanto à justiça e adequação da remuneração percebida, considerando-se suas atribuições e responsabilidades.
- Equidade salarial externa: investiga a opinião do trabalhador quanto à diferença entre o salário percebido e os salários pagos pelo mercado de trabalho para o mesmo cargo.
- Benefícios: são vistos como comissões e premiações dadas em virtude de recebimento de dívidas feitas pelos operadores de *call center*.
- Conhecimento dos objetivos da empresa: analisa o conhecimento do trabalhador quanto aos objetivos da empresa e às ações necessárias para atingi-los.
- Comprometimento com os objetivos da empresa: analisa a disposição do trabalhador em contribuir com os objetivos da empresa.

2) Fatores ambientais

Esse bloco capta a percepção dos trabalhadores quanto ao ambiente externo, ou seja, o contexto socioeconômico-cultural em que a empresa está inserida, e, também, em relação às condições físicas do ambiente de trabalho em que executam suas funções. Para isso, foram investigados os seguintes aspectos:

- Clima no ambiente de trabalho: avalia a percepção do trabalhador sobre a atmosfera de trabalho existente na empresa.
- Comunicação interna: avalia a percepção do trabalhador sobre o repasse de informações pertinentes à execução de sua atividade.
- Condições físicas de trabalho: avalia a satisfação do trabalhador quanto às condições de ventilação, iluminação, temperatura e ruído em seu ambiente de trabalho.
- Disponibilidade de materiais e equipamentos: analisa a opinião do trabalhador sobre a quantidade e qualidade de materiais e equipamentos disponíveis para o desenvolvimento de seu trabalho.
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: investiga a percepção do operador acerca da empresa buscar integrar suas necessidades às necessidades dos trabalhadores.

3) Fatores comportamentais

Os fatores comportamentais exercem grande influência na motivação dos indivíduos, pois dizem respeito a seu bem-estar psicológico, emocional e social. Dessa forma, este bloco investiga o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo social, autoestima e autorrealização, através da verificação dos seguintes indicadores:

- Identificação com o cargo I: avalia o grau de interesse intrínseco do trabalhador por suas funções.
- Significação do cargo: investiga a percepção do trabalhador quanto à contribuição de suas tarefas para o trabalho de outras pessoas e para a empresa de forma geral.
- Crescimento profissional: busca mensurar a satisfação do trabalhador quanto à viabilidade de carreira oferecida pela empresa.

- Desenvolvimento pessoal: verifica a satisfação do trabalhador quanto à oportunidade de desenvolver suas potencialidades no exercício de seu cargo.
- Relacionamento com os colegas: investiga o grau de satisfação do trabalhador no que tange ao relacionamento com os colegas.
- Orientação técnica fornecida pelo supervisor: investiga a opinião do trabalhador quanto ao suporte recebido de seu chefe para o desenvolvimento de suas atividades.
- Estabelecimento de metas: analisa a percepção do trabalhador quanto à viabilidade de alcançar as metas estabelecidas pela supervisão.
- Espaço para esclarecimento de dúvidas e preocupações: analisa a percepção do trabalhador quanto à disponibilidade do supervisor em tirar dúvidas referentes ao trabalho.
- Apoio socioemocional recebido do supervisor: busca conhecer a percepção do trabalhador quanto à compreensão e ao interesse do chefe em relação a seus problemas pessoais.
- Capacidade de o supervisor aceitar críticas e reconhecer falhas: avalia a satisfação do trabalhador quanto à liberdade para discordar do chefe e expressar suas opiniões
- *Feedback I*: investiga o nível de satisfação do trabalhador quanto à retroinformação positiva e negativa recebida sobre seu desempenho no cargo.
- *Feedback II*: investiga o nível de satisfação do trabalhador quanto à forma como o supervisor elogia e chama a atenção dos operadores.
- Reconhecimento pelo trabalho: analisa a percepção do trabalhador quanto ao reconhecimento da empresa por seu desempenho profissional.
- Tratamento imparcial: investiga a percepção do trabalhador quanto à igualdade no tratamento dispensado aos membros da empresa.
- Segurança no emprego: avalia a percepção do trabalhador quanto à permanência na empresa.
- Intenção de mudar para uma empresa de outro segmento: avalia o desejo do trabalhador de ir trabalhar em empresa de outro segmento.
- Intenção de mudar para outro *call center*: avalia o desejo do trabalhador de ir trabalhar em outro *call center*.
- Satisfação com a empresa: avalia a percepção do trabalhador sobre ser a empresa um bom local para trabalhar.
- Identificação com o cargo II: confirma a identificação do operador com o serviço de telecobrança.

Apesar dos itens 27 e 28 do apêndice A não medirem exaustivamente a intenção de rotatividade, serviram, de acordo com os objetivos do atual trabalho, para a construção de reflexões pertinentes ao tema da intenção de rotatividade.

A percepção dos entrevistados foi quantificada, para permitir o tratamento dos dados, de acordo com a escala de quatro pontos. A escolha por esse tipo de escala apresenta algumas vantagens, segundo Barçante (1999), como, por exemplo, a de não deixar a possibilidade de a pessoa marcar a escala do meio, como geralmente ocorre com escala de pontuação com número ímpar de opção.

Quatro opções de respostas foram utilizadas no questionário, a saber:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo parcialmente;
- 3 – concordo parcialmente;
- 4 – concordo totalmente.

Considerando-se que todas as afirmativas fazem uma referência positiva aos indicadores de clima organizacional investigados, pode-se concluir que, conforme a escala de avaliação utilizada, a opção 1 corresponde à total insatisfação do funcionário com a variável, e a opção 4, à total satisfação. Dessa forma, através da escala foi possível mensurar o grau de satisfação dos entrevistados em relação aos diversos indicadores de clima organizacional.

Ao final do questionário foi deixado um espaço para “comentários” (Apêndice A), cujo objetivo foi captar informações adicionais que poderiam ajudar na análise da pesquisa. Vale ressaltar que um número reduzido de entrevistados se utilizou desse espaço.

Posteriormente, as respostas foram tabuladas através do programa SPSS. A utilização da estatística descritiva foi utilizada para se obter informações sobre o perfil dos respondentes.

Os procedimentos para coleta foram: 1) prévio contato com o setor de recursos humanos da empresa, por telefone, para marcar um dia para falar sobre a pesquisa e pedir permissão para sua aplicação; 2) pré-teste; 3) explicação acerca da pesquisa; 4) aplicação da pesquisa; 5) leitura dos três fatores de clima organizacional: organizacional, ambiental e comportamental, para que fosse possível ao informante fazer a apreensão dos referidos fatores; 6) resolução dos questionários por parte dos informantes, que levaram entre 15 e 20 minutos para o preenchimento; e 6) pedido aos respondentes para que colocassem o questionário respondido dentro de um envelope.

A coleta de dados foi realizada no período de 28 de outubro a 12 de novembro de 2008, na sede das empresas estudadas. Todos os respondentes preencheram o questionário

antes do início ou logo após o término do expediente, na sala de recursos humanos cedida pela empresa.

5.5 Pré-teste do Instrumento

Antes da aplicação definitiva do questionário à totalidade da população-alvo do estudo, foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, com o objetivo de validá-lo e/ou aperfeiçoá-lo. Os respondentes foram questionados acerca das dificuldades, das dúvidas ou de eventuais constrangimentos encontrados durante o preenchimento (GIL, 2007).

Assim, buscou-se verificar, no pré-teste, a percepção dos respondentes quanto à forma e extensão do questionário, bem como quanto à interpretação das questões, a fim de se certificar de que havia um entendimento comum e correto dos fatores investigados. Buscou-se ainda averiguar a opinião dos respondentes quanto à importância dos critérios do clima organizacional avaliados e sua abrangência.

O pré-teste foi realizado com dez operadores de cada empresa, nos dias 13, 14 e 15 de outubro de 2008. Foram selecionados, para a testagem do instrumento de pesquisa, colaboradores que atuam como operadores de *call center*.

5.6 Caracterização da Amostra

Para esta pesquisa optou-se pela utilização de amostra do tipo censitária, ou seja, pela realização de um censo em três empresas de *call center* em Fortaleza, Ceará, escolhidas de forma intencional por possuírem algumas características em comum, tais como atuação no setor de cobrança; cobrança de títulos de créditos semelhantes; terceirizadas; com condições de trabalho semelhantes para os operadores (carga horária de seis horas diárias, com intervalo de quinze minutos) e atuação no mercado de cobrança por telefone há mais de quatro anos.

A empresa A atua desde 2003 e conta com 280 operadores, dos quais 204 participaram da pesquisa; a empresa B está atuando nesse mercado desde 2000 e possui 10 filiais no Brasil, todavia a unidade estudada foi somente a de Fortaleza, com 55 operadores e todos 55 participaram da pesquisa; e a empresa C, que atua desde 2004 e conta com 79 operadores dos

quais 74 participaram da pesquisa, totalizando, dessa forma, um universo populacional de 333 operadores. Apesar de ter sido um censo, a amostra final contou com 333 operadores. Os que não participaram da pesquisa foram os indivíduos ausentes durante o período de coleta de dados, em virtude de férias, licença, afastamento por doença ou, simplesmente, falta ao trabalho.

5.7 Participantes

A amostra geral, constituída por operadores de *call center* das empresas A, B e C, totalizou 333 participantes. Desses, 61% pertencem à empresa A, 22% à empresa B e 17% à empresa C. Os participantes eram, em sua maioria, do sexo feminino (62%), com idade média de 23 anos, solteiros (73%) e sem dependentes (76%), com renda entre dois e três salários mínimos (55%) e com escolaridade referente ao ensino médio completo (68%). Estão na empresa há nove meses em média. Para uma caracterização mais detalhada dos participantes, ver tabela 2.

5.7.1 Participantes da empresa A

Os participantes da empresa A totalizaram 204, sendo a média de idade de 22 anos e o tempo médio de empresa de sete meses e meio. Eram predominantemente do sexo feminino (56%), solteiros (84%), sem dependentes (85%), com renda familiar variando entre dois e três salários mínimos (60%) e 70% com ensino médio completo (ver tabela 2).

5.7.2 Participantes da empresa B

Os participantes da empresa B totalizaram 55, sendo a média de idade de 25 anos e o tempo médio de empresa de oito meses. Eram predominantemente do sexo feminino (63%),

solteiros (69%), sem filhos (76%), com renda familiar variando entre dois e três salários mínimos (47%) e com ensino médio completo (76%) (ver tabela 2).

5.7.3 Participantes da empresa C

Os participantes da empresa C totalizaram 74, sendo a média de idade de 25 anos e o tempo médio de empresa de cinco meses. Eram predominantemente do sexo feminino (59%), solteiros (65%), sem dependentes (65%), com renda familiar variando entre dois e três salários mínimos (57%) e com ensino médio completo (58%) (ver tabela 2).

Tabela 2 – Descrição dos participantes

| Dados | | Amostras | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|----------|----------------|-----------|-----------------------|
| Identificação | | Geral | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
| Tamanho da amostra | | 333 | 204 | 55 | 74 |
| Média de idade | | 23 | 22 | 25 | 25 |
| Tempo médio na empresa | | 7 meses | 7 meses e meio | 8 meses | 5 meses |
| | Variações | | | | |
| | | | | | Percentual (%) |
| Sexo | Feminino | 62 | 56 | 63 | 59 |
| | Masculino | 38 | 44 | 37 | 41 |
| Idade | Até 20 anos | 24 | 27 | 25 | 19 |
| | De 21 a 25 anos | 50 | 63 | 44 | 43 |
| | De 26 a 35 anos | 24 | 10 | 24 | 37 |
| | Acima de 35 anos | 2 | 0 | 7 | 1 |
| Estado civil | Solteiro | 73 | 84 | 69 | 65 |
| | Casado ou convivência marital | 25 | 12 | 29 | 32 |
| | Viúvo | 1 | 2 | 2 | 0 |
| | Separado | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Dependentes | Não | 76 | 85 | 76 | 65 |
| | Sim | 24 | 15 | 24 | 35 |
| Renda familiar (em salários mínimos) | Menos de 2 | 21 | 12 | 31 | 19 |
| | De 2 a 3 | 55 | 60 | 47 | 57 |
| | De 4 a 7 | 19 | 22 | 20 | 16 |
| | Acima de 7 | 5 | 6 | 2 | 8 |
| Escolaridade | Ens. médio completo | 68 | 70 | 76 | 58 |
| | Sup. cursando | 26 | 27 | 18 | 34 |
| | Sup. completo | 6 | 3 | 6 | 8 |
| Tempo na empresa | De 1 a 3 meses | 30 | 27 | 24 | 39 |
| | Acima 3 até 6 meses | 28 | 27 | 29 | 28 |
| | Acima 6 até 12 meses | 19 | 21 | 20 | 16 |
| | Acima 1 ano até 2 anos | 18 | 20 | 24 | 6 |
| | Acima de 2 anos | 5 | 4 | 3 | 11 |

Fonte: Dados da pesquisa.

5.8 Análise dos Dados

Para tabulação e processamento estatístico dos resultados da pesquisa, foram utilizados o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) e a planilha eletrônica Excel para elaboração de algumas tabelas.

As variáveis demográficas da pesquisa foram analisadas através da estatística descritiva, observando-se o perfil dos trabalhadores das empresas A, B e C.

Para avaliar a fidedignidade do instrumento, foi realizado o teste de congruência e homogeneidade interna pelo coeficiente alfa de Cronbach. Uma vez coletados os dados, procedeu-se ao tratamento estatístico pela correlação linear de Pearson e pela regressão múltipla padrão, a fim de verificar o poder preditivo das variáveis antecedentes (fatores organizacionais, ambientais e comportamentais do clima organizacional) sobre a variável conseqüente (intenção de rotatividade). Os resultados foram discutidos com base nos achados da literatura da área.

5.8.1 Alfa de Cronbach

Para avaliar a fidedignidade deste estudo, o instrumento foi testado por meio do alfa de Cronbach, demonstrando resultados próximos aos sugeridos pela literatura (ver tabela 3).

O coeficiente alfa de Cronbach foi considerado por Malhotra (1993), Nunally e Berstein (1994) e Hair Jr. et al.(1998) como um indicador consistente para a análise de confiabilidade de uma escala. Para Hair Jr. et al. (1998, citado por Sant' Anna, Moraes & Kilim, 2005), muito embora não haja um padrão absoluto, valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável. Por outro lado, estes autores salientam que valores inferiores a 0,70 podem ser aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória. De forma similar, Nunnaly e Berstein (1994) apontam como aceitáveis valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70, enquanto que Malhotra (1996) reconhece como aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,60 (SANT' ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2009, p. 12).

Tabela 3 – Confiabilidade dos instrumentos da pesquisa para a amostra deste estudo

| Fatores | Nº de itens | Alfa reavaliado |
|-----------------|-------------|-----------------|
| Organizacionais | 6 | 0,418 |
| Ambientais | 5 | 0,675 |
| Comportamentais | 19 | 0,863 |
| Total | 30 | 0,890 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora se tenha obtido um alfa abaixo de 0,6 (esperado para análise exploratória) para o bloco dos fatores organizacionais (0,418), o alfa total foi bastante alto (0,890), além do esperado para análise confirmatória (0,8).

5.9 Modelo de Pesquisa

Na figura 3 é possível observar as várias etapas desenvolvidas neste estudo.

O primeiro momento foi dedicado à construção do referencial teórico sobre o clima organizacional e sua relação com a intenção de rotatividade. Em um segundo momento, após a construção do referencial teórico, partiu-se para a escolha do instrumento de coleta de dados. O modelo utilizado teve como base os estudos de Medeiros (2002) por contemplar os objetivos do trabalho. Com relação ao universo da pesquisa, foi realizado um censo pela facilidade de acesso aos respondentes.

O questionário foi tabulado em dois *softwares*: o SPSS e o Excel, sendo o primeiro para realizar as correlações entre as variáveis estudadas e o segundo para fazer a frequência dos dados de identificação.

No último momento, os dados processados foram analisados e confrontados com a teoria consultada para a construção da pesquisa.

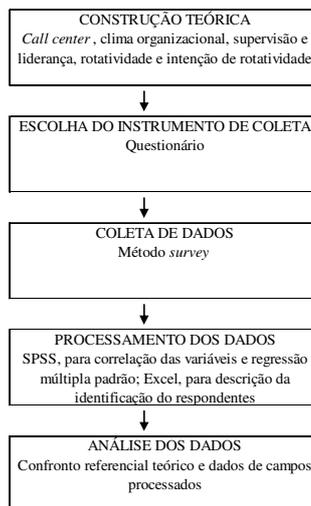


Figura 3 – Fluxograma da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora.

Para resumir as etapas metodológicas, segue a figura 4:



Figura 4 – Etapas metodológicas

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, ressalte-se que nesta pesquisa científica não se busca resolver problemas práticos nem melhorar condições sociais e humanas, mas sim identificar as relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade. Todavia, espera-se que as conclusões alcançadas sirvam de embasamento para a melhoria e efetividade dos processos de gestão de recursos humanos.

6 RESULTADOS

Os resultados deste estudo serão discutidos com base no modelo hipotético proposto. Nesta análise serão identificadas a existência de intenção de rotatividade e as correlações encontradas entre os fatores do clima organizacional (organizacional, ambiental e comportamental) e a intenção de rotatividade. Posteriormente serão discutidos os resultados das regressões feitas com base nas respostas dos participantes.

6.1 Intenção de Rotatividade

Em relação ao primeiro pressuposto, as respostas dos participantes foram avaliadas por meio de estatística descritiva, sendo possível observar, no apêndice C, que 71% dos operadores concordaram com a afirmativa da questão 27, isto é, concordaram que se possível iriam trabalhar em uma empresa que não fosse de *call center*, ao passo que 29% discordaram desta afirmativa. Já em relação à afirmativa da questão 28, 23% concordaram que se possível mudariam para outro *call center* de cobrança, enquanto que 77% discordaram desta afirmativa.

6.2 Correlações

Tabela 4 – Correlações de Pearson entre as variáveis deste estudo para a amostra total

| Fatores (variáveis) | 27. Intenção de mudar para uma empresa de outro segmento | 28. Intenção de mudar para outro <i>call center</i> |
|---|--|---|
| 1. Ritmo de trabalho | - 0,04 | - 0,13 * |
| 2. Remuneração | - 0,11 * | - 0,10 |
| 3. Equidade salarial externa | 0,02 | - 0,00 |
| 4. Benefícios | - 0,02 | - 0,07 |
| 5. Comunicação interna | - 0,06 | - 0,15 ** |
| 6. Conhecimento dos objetivos da empresa | - 0,08 | - 0,12 * |
| 7. Comprometimento com os objetivos da empresa | 0,05 | - 0,13 * |
| 8. Clima no ambiente de trabalho | - 0,08 | - 0,05 |
| 9. Condições físicas de trabalho | - 0,04 | - 0,05 |
| 10. Disponibilidade de materiais e equipamentos | - 0,12 * | - 0,05 |
| 11. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal | - 0,03 | - 0,18 ** |
| 12. Identificação com o cargo I | - 0,27 ** | - 0,26 ** |
| 13. Significação do cargo | - 0,18 ** | - 0,14 * |
| 14. Crescimento profissional | - 0,20 ** | - 0,19 ** |
| 15. Desenvolvimento pessoal | - 0,22 ** | - 0,21 ** |
| 16. Relacionamento com os colegas | 0,05 | - 0,17 ** |
| 17. Orientação técnica fornecida pelo supervisor | - 0,14 * | - 0,23 ** |
| 18. Estabelecimento de metas | - 0,14 * | - 0,19 ** |
| 19. Espaço para esclarecimento de dúvidas e preocupações | - 0,05 | - 0,11 * |
| 20. Apoio socioemocional recebido do supervisor | - 0,12 * | - 0,24 ** |
| 21. Capacidade de o supervisor aceitar críticas e reconhecer falhas | - 0,09 | - 0,10 |
| 22. <i>Feedback</i> I | - 0,12 * | - 0,06 |
| 23. <i>Feedback</i> II | - 0,04 | - 0,12 * |
| 24. Reconhecimento pelo trabalho | - 0,14 * | - 0,17 ** |
| 25. Tratamento imparcial | - 0,08 | - 0,16 ** |
| 26. Segurança no emprego | 0,00 | - 0,15 ** |
| 27. Intenção de mudar para uma empresa de outro segmento | 1,00 | 0,18 ** |
| 28. Intenção de mudar para outro <i>call center</i> | 0,18 ** | 1,00 |
| 29. Boa empresa para se trabalhar | - 0,13 * | - 0,29 ** |
| 30. Identificação com o serviço de telecobrança II | - 0,25 ** | - 0,00 |

Níveis de significância: ** $p < 0,01$ e * $p < 0,05$; $N = 333$.

Fonte: Dados da pesquisa.

a) Correlações entre os fatores organizacionais e a intenção de rotatividade – amostra geral

Entre os fatores organizacionais, a única variável que apresentou correlação negativa significativa com a intenção de sair para outra empresa de outro segmento foi a remuneração ($r = - 0,11$; $p < 0,05$), o que significa que quanto mais o operador percebe justiça e adequação em relação à remuneração recebida, menor a intenção de mudar para uma empresa de outro segmento.

Já em relação à intenção de mudar para outro *call center*, as variáveis que apresentaram correlação negativa significativa foram: ritmo de trabalho ($r = - 0,13$; $p < 0,05$), comunicação interna ($r = - 0,15$; $p < 0,01$) e comprometimento com os objetivos da empresa ($r = - 0,13$; $p < 0,05$). Assim, os operadores que percebem justiça quanto à carga de trabalho atribuída, eficácia do processo de comunicação interna da empresa entre supervisão e subordinados e estão dispostos a contribuir com os objetivos da empresa manifestaram menor intenção de mudar para outro *call center*.

b) Correlações entre os fatores ambientais e a intenção de rotatividade – amostra geral

As variáveis dos fatores ambientais estabeleceram correlação “negativa” com a intenção de mudar para uma empresa de outro segmento, todavia somente a variável disponibilidade de materiais e equipamentos ($r = -0,12$; $p < 0,05$) foi significativa. Esse resultado aponta que quanto mais o operador percebe a existência de materiais e equipamentos adequados em quantidade e qualidade disponíveis para o desenvolvimento de seu trabalho, menor a intenção de ir em busca de uma empresa de outro segmento.

Em relação à intenção de mudar para outro *call center*, a única variável que se correlacionou de forma negativa significativa foi equilíbrio entre vida pessoal e profissional ($r = -0,18$; $p < 0,01$); logo, aqueles operadores que perceberam de forma satisfatória o equilíbrio entre o tempo dedicado a seu trabalho e a vida pessoal tenderam a ter uma menor intenção de sair para outro *call center*.

c) Correlações entre os fatores comportamentais e a intenção de rotatividade – amostra geral

Quanto aos fatores comportamentais, observou-se que algumas variáveis se correlacionaram negativa e significativamente com a intenção de sair para uma empresa de outro segmento, são elas: identificação com o cargo I ($r = -0,27$; $p < 0,01$); significação do cargo ($r = -0,18$; $p < 0,01$); crescimento profissional ($r = -0,20$; $p < 0,01$); desenvolvimento pessoal ($r = -0,22$; $p < 0,01$); orientação técnica fornecida pelo supervisor ($r = -0,14$; $p < 0,05$); estabelecimento de metas ($r = -0,14$; $p < 0,05$); apoio socioemocional recebido do supervisor ($r = -0,12$; $p < 0,05$); *feedback* I ($r = -0,12$; $p < 0,05$); boa empresa para se trabalhar ($r = -0,13$; $p < 0,05$); identificação com o serviço de telecobrança ($r = -0,25$; $p < 0,01$).

Assim, os operadores satisfeitos com as suas atribuições, com o impacto de seu trabalho sobre o resultado da empresa, com a viabilidade de carreira oferecida pela empresa, com a oportunidade de desenvolver suas potencialidades no exercício de seu cargo, com o suporte de seu supervisor para o desenvolvimento de suas atividades, com a viabilidade de alcançar as metas estabelecidas pela supervisão, com a sensibilidade do supervisor de escutar problemas pessoais e/ou profissionais que pudessem interferir no desempenho do trabalho, com a retroinformação positiva e negativa recebida sobre seu desempenho no cargo, com o

ambiente de trabalho e com o serviço de telecobrança demonstraram menor intenção de buscar uma empresa de outro segmento.

Sobre a intenção de mudar para outro *call center*, as variáveis dos fatores comportamentais que apresentaram correlações negativas significantes foram: identificação com o cargo I ($r = -0,26$; $p < 0,01$); significação do cargo ($r = -0,14$; $p < 0,05$); crescimento profissional ($r = -0,19$; $p < 0,01$); desenvolvimento pessoal ($r = -0,21$; $p < 0,01$); relacionamento com os colegas ($r = -0,17$; $p < 0,01$); orientação técnica fornecida pelo supervisor ($r = -0,23$; $p < 0,01$); estabelecimento de metas ($r = -0,19$; $p < 0,01$); espaço para esclarecimento de dúvidas e preocupações ($r = -0,11$; $p < 0,05$); apoio socioemocional recebido do supervisor ($r = -0,24$; $p < 0,01$); reconhecimento pelo trabalho ($r = -0,12$; $p < 0,05$); tratamento imparcial ($r = -0,16$; $p < 0,01$); segurança no emprego ($r = -0,15$; $p < 0,01$); boa empresa para se trabalhar ($r = -0,29$; $p < 0,01$).

Dessa forma, observa-se que quanto mais os operadores das empresas A, B e C percebiam a existência de interesse por suas funções, a contribuição de suas tarefas para o trabalho de outras pessoas e da empresa, a viabilidade de carreira oferecida pela empresa, a oportunidade de desenvolver suas potencialidades no exercício do cargo, a satisfação no relacionamento com os colegas de trabalho, o suporte do supervisor para o desenvolvimento de suas atividades, a viabilidade de alcançar as metas estabelecidas pela supervisão, a disponibilidade do supervisor em tirar dúvidas, a sensibilidade do supervisor quando o operador está com algum problema pessoal ou profissional que possa interferir em seu desempenho no trabalho, o reconhecimento da empresa por seu desempenho profissional, a igualdade no tratamento dispensado aos membros da empresa, a relação entre desempenhar bem suas tarefas e não ser demitido e o fato de considerar a empresa um bom local para se trabalhar, menor era a intenção de buscar outro *call center* para trabalhar.

No exposto, pode-se observar que algumas correlações negativas significativas entre intenção de mudança para uma empresa de outro segmento e intenção de mudança para outro *call center* coincidiram entre si, são elas: identificação com o cargo I, significação do cargo, crescimento profissional, desenvolvimento pessoal, orientação técnica fornecida pelo supervisor, estabelecimento de metas, apoio socioemocional, tratamento imparcial e percepção da empresa como um local bom para se trabalhar.

6.3 Análise de Regressão: Amostra Geral

As análises de regressão múltipla linear foram feitas para a amostra geral, sendo que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais entraram ao mesmo tempo como preditores da intenção de rotatividade para testar a hipótese principal deste estudo que teve como variável dependente a intenção de rotatividade expressas através da questão 27 e 28. Onde os resultados encontrados estão presentes na tabela 5.

Tabela 5 – Regressão múltipla linear

| | Não padronizados | | Padronizados | | t | Valor p |
|------------|------------------|--------------|--------------|--|--------------|----------------|
| | Coefficiente | Erro padrão | Coefficiente | | | |
| (Constant) | 3,824 | 0,615 | | | 6,214 | 0,000 * |
| Q1 | 0,032 | 0,079 | 0,024 | | 0,400 | 0,689 |
| Q2 | -0,001 | 0,070 | -0,001 | | -0,015 | 0,988 |
| Q3 | 0,019 | 0,063 | 0,017 | | 0,305 | 0,761 |
| Q4 | -0,013 | 0,023 | -0,030 | | -0,564 | 0,573 |
| Q5 | -0,056 | 0,120 | -0,029 | | -0,464 | 0,643 |
| Q6 | 0,026 | 0,139 | 0,012 | | 0,190 | 0,849 |
| Q7 | -0,019 | 0,075 | -0,015 | | -0,248 | 0,804 |
| Q8 | 0,113 | 0,075 | 0,097 | | 1,515 | 0,131 |
| Q9 | 0,005 | 0,068 | 0,005 | | 0,077 | 0,939 |
| Q10 | 0,049 | 0,065 | 0,046 | | 0,754 | 0,451 |
| Q11 | -0,077 | 0,080 | -0,066 | | -0,962 | 0,337 |
| Q12 | -0,217 | 0,094 | -0,159 | | -2,317 | 0,021 ** |
| Q13 | -0,003 | 0,106 | -0,002 | | -0,031 | 0,975 |
| Q14 | -0,030 | 0,095 | -0,026 | | -0,315 | 0,753 |
| Q15 | -0,042 | 0,097 | -0,033 | | -0,429 | 0,668 |
| Q16 | -0,152 | 0,114 | -0,080 | | -1,333 | 0,184 |
| Q17 | -0,183 | 0,105 | -0,150 | | -1,747 | 0,082 |
| Q18 | -0,103 | 0,089 | -0,082 | | -1,158 | 0,248 |
| Q19 | 0,302 | 0,106 | 0,238 | | 2,864 | 0,004 * |
| Q20 | -0,234 | 0,094 | -0,212 | | -2,483 | 0,014 ** |
| Q21 | 0,126 | 0,075 | 0,128 | | 1,677 | 0,095 |
| Q22 | 0,144 | 0,082 | 0,127 | | 1,763 | 0,079 |
| Q23 | 0,014 | 0,069 | 0,014 | | 0,200 | 0,841 |
| Q24 | -0,035 | 0,095 | -0,031 | | -0,367 | 0,714 |
| Q25 | -0,031 | 0,066 | -0,032 | | -0,470 | 0,639 |
| Q26 | -0,070 | 0,083 | -0,050 | | -0,848 | 0,397 |
| Q29 | -0,295 | 0,094 | -0,199 | | -3,141 | 0,002 * |
| Q30 | 0,175 | 0,070 | 0,143 | | 2,493 | 0,013 ** |

Níveis de significância: * Significante a 1% (0,01) e ** Significante a 5% (0,05)

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à hipótese principal, o conjunto de afirmações presentes no questionário explicou de modo significativo os 18,5% da intenção de mudar para uma empresa de outro segmento, como mostra a tabela 6. No entanto, apenas a afirmação referente aos itens 12 e 30 do Apêndice A, que tratam da identificação com o cargo I, mostrou-se significativa para este estudo ($\beta = 0,23$; $t = -2,37$; $p < 0,05$ e $\beta = 0,20$; $t = -2,72$; $p < 0,05$), respectivamente, evidenciando que o fator preponderante na intenção de mudar para uma empresa de outro segmento é a falta de satisfação do trabalhador em realizar suas atribuições, ou seja, a falta de identificação com o serviço de telecobrança.

Tabela 6 – Sumário do modelo de regressão da amostra geral (Q 27)

| Amostra geral Modelo | R | R ² | R ² ajustado | Erro padrão da estimativa |
|-------------------------|-------|----------------|----------------------------|------------------------------|
| 1 | 0,430 | 0,185 | 0,110 | 0,985 |

Q: Questão (Apêndice A).

R: Coeficiente de correlação.

R²: Coeficiente de determinação múltipla.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 – Sumário do modelo de regressão da amostra geral (Q 28)

| Amostra geral Modelo | R | R ² | R ² ajustado | Erro padrão da estimativa |
|-------------------------|-------|----------------|----------------------------|------------------------------|
| 1 | 0,447 | 0,200 | 0,126 | 0,936 |

Q: Questão (Apêndice A).

R: Coeficiente de correlação.

R²: Coeficiente de determinação múltipla.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já com relação à intenção de mudar para outro *call center*, o conjunto de afirmações explica os 20% dessa intenção, conforme a tabela 7. As afirmações sobre identificação com o cargo I ($\beta = -0,21$; $t = -2,31$; $p < 0,05$), orientação técnica oferecida pelo supervisor ($\beta = -0,18$; $t = -1,74$; $p < 0,05$); apoio socioemocional recebido do supervisor ($\beta = -0,23$; $t = -2,48$; $p < 0,05$); percepção do operador sobre a empresa como um local bom para se trabalhar ($\beta = -0,29$; $t = -3,14$; $p < 0,05$) de acordo com a tabela 5 foram responsáveis significantes inversos por esta explicação. Esse resultado indica que quanto mais o operador gosta do trabalho que executa, percebe a sensibilidade do supervisor em relação a seus problemas pessoais e profissionais e vê a empresa como um lugar bom para trabalhar, menor a intenção de mudar para outro *call center*.

Tabela 8 – Coeficiente de regressão (Q 27)

| Fatores organizacionais influenciando a intenção de rotatividade – amostra geral | Coeficientes não-padronizados | | Coeficientes padronizados | | |
|--|-------------------------------|--------------|------------------------------|---------------|---------------|
| | B | Erro p. | β | t | Sig. |
| Organizacionais | 0,008 | 0,106 | 0,004 | 0,074 | 0,941 |
| Ambientais | 0,163 | 0,129 | 0,091 | 1,262 | 0,208 |
| Comportamentais | -0,500 | 0,142 | -0,254 | -3,532 | 0,000* |

Variável dependente: Intenção de mudar para uma empresa de outro segmento.

Q: Questão (Apêndice A).

R: Coeficiente de correlação.

R²: Coeficiente de determinação múltipla.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 – Coeficiente de regressão (Q 28)

| Fatores organizacionais influenciando a intenção de rotatividade – amostra geral | Coeficientes não-padronizados | | Coeficientes padronizados | | |
|--|-------------------------------|--------------|---------------------------|----------------|---------------|
| | B | Erro p. | β | t | Sig. |
| Organizacionais | - 0,089 | 0,1 | - 0,053 | - 0,884 | 0,377 |
| Ambientais | 0,088 | 0,123 | 0,051 | 0,714 | 0,475 |
| Comportamentais | - 0,496 | 0,134 | - 0,262 | - 3,693 | 0,000* |

Variável dependente: Intenção de mudar para outro *call center*.

Q: Questão (Apêndice A).

R: Coeficiente de correlação.

R²: Coeficiente de determinação múltipla.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resposta ao quarto pressuposto, pode-se observar que o fator que mais interfere na intenção de mudança para uma empresa de outro segmento como mostra a tabela 8 ($\beta = -0,25$; $t = -3,53$; $p < 0,05$) e na intenção de mudar para outro *call center* como mostra a tabela 9 ($\beta = -0,26$; $t = -3,69$; $p < 0,05$) é o conjunto de variáveis do fator comportamental, isto é, o fator comportamental é comum para as duas formas de intenção.

Sobre o quarto pressuposto, foi observado ainda que a falta de identificação com o cargo I estava presente tanto na intenção de sair para uma empresa de outro segmento quanto na intenção de sair para outro *call center*. Já as variáveis de orientação técnica fornecida pela supervisão, apoio socioemocional e percepção da empresa como um bom local para se trabalhar se relacionaram somente com a intenção de sair para outro *call center*.

7 DISCUSSÃO

Neste momento os resultados deste estudo são interpretados e discutidos. Outros estudos são chamados a contribuir neste processo, através da indicação de seus resultados. Em seguida, a hipótese formulada inicialmente norteará a discussão. Resultados das análises descritivas demonstram semelhanças entre o perfil dos participantes das empresas A, B e C, evidenciando que os *call centers* são formados, em sua maioria, por jovens, solteiros, sem filhos, com renda familiar de até três salários, com escolaridade correspondente ao ensino médio completo o que pode ser explicado através da literatura. De acordo com Rosenfield (2008), os *call centers* caracterizam-se como um trabalho de passagem que apresenta como requisito principal o ensino médio completo, onde não é exigido experiência prévia, atraindo jovens em busca das primeiras oportunidades profissionais.

Essa percepção de ver o trabalho em *call center* como um trabalho de passagem pode ser observado na resposta dos participantes, que, em sua maioria, tinham intenção de ir trabalhar em uma empresa de outro segmento. Já em relação à intenção de ir trabalhar em outro *call center*, observou-se que apenas uma minoria tinha essa intenção. Rosenfield (2008) relata que os teleatendentes percebem pouca oportunidade de crescimento dentro da empresa, pois não é uma carreira que se constrói.

Correlações entre os fatores organizacionais e a intenção de rotatividade – amostra geral

A remuneração foi encontrada como um fator que se correlaciona com a intenção de ir à busca de uma empresa de outro segmento, o que influencia na busca dos teleatendentes oportunidades profissionais que lhe possibilitem melhor retorno financeiro. Resultados semelhantes foram encontrados nos estudos de Mobley (1992), onde o autor relata que as práticas de remuneração da empresa devem estar de acordo com as atribuições e responsabilidades do cargo e com o mercado de trabalho, no intuito de evitar evasão dos funcionários para outras empresas.

Essa questão pode ser observada no relato dos próprios operadores das empresas pesquisadas: “Sabemos que com as metas atingidas obteremos um salário ‘razoável’, mas até que aconteça a adaptação e o alcance dessas metas, o salário acaba se reduzindo a apenas R\$ 200,00. Acredito que isso de alguma forma atrapalha o resultado, causando estresse no final do mês no qual a meta não é atingida [...]”; “O salário deveria melhorar” (Apêndice B). Essa

insatisfação salarial pode levar o operador a ter a intenção de mudar para uma empresa de outro segmento, onde possa vislumbrar a possibilidade de melhor remuneração por seu trabalho.

É importante ressaltar que o fator remuneração se correlacionou com a intenção de mudar para uma empresa de outro segmento, haja vista que nas empresas pesquisadas as condições salariais são bastante semelhantes, principalmente quando se trata do valor fixo oferecido.

O ritmo de trabalho foi encontrado como um fator correlacionado com a intenção de mudar para outro *call center*. Apesar das empresas desse segmento possuírem um ritmo dinâmico de trabalho e da legislação permitir que os teleatendentes trabalhem em uma jornada de seis horas diárias, algumas empresas acabam por impor metas de ligações excessivas, ou mesmo convocando os operadores para realizarem mutirões nos dias dedicados ao descanso semanal. Isso faz, de acordo com Maia (2007), com que os *call centers* sejam ambientes férteis para a rotatividade, em virtude do estresse físico, emocional e mental causado pela intensa jornada de trabalho.

O comprometimento com o trabalho é outro fator que correlaciona com a intenção de mudar para outro *call center*, onde a falta de comprometimento é bastante visível, pois se externa através da baixa produtividade, o que favorece a intenção de sair, pois o operador sabe que não conseguirá se manter por muito tempo na empresa se não conseguir atingir suas metas. Nos estudos de Siqueira e Pereira (1999), também foram encontradas correlações negativas entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

Correlações entre os fatores ambientais e a intenção de rotatividade – amostra geral

Os resultados encontrados referentes à intenção de mudar para uma empresa de outro segmento correlacionam com o fator relacionado à disponibilidade de materiais e equipamentos, o que pode ser observado nos comentários feitos pelos próprios operadores: “Alguns instrumentos de trabalho estão em péssimas condições de trabalho”; “Precisamos rever o nosso material de trabalho. Muitas PAs não estão em boas condições” (Apêndice B). Esses relatos apontam para insatisfações com as condições de uso do material de trabalho.

A intenção de mudar para outro *call center* correlacionou com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que pode ser visto no comentário dos próprios operadores: “ Se eu bato a minha meta e o meu colega não, eu não acho justo ficar além do horário por isso...”; “que houvesse menos pressão em relação aos mutirões” (Apêndice B). Esses comentários

apontam para uma dificuldade encontrada pelos operadores em conciliar vida pessoal e profissional em virtude da demanda colocada pelo trabalho, a exemplo, a “obrigatoriedade” de participar de mutirões.

Correlações entre os fatores comportamentais e a intenção de rotatividade – amostra geral

Para Mobley (1992) a satisfação com o conteúdo do cargo, ou seja, a identificação do indivíduo com a tarefa é determinante quando se trata de tempo de permanência na empresa, uma vez que as pessoas que se identificam com o cargo tendem a querer permanecer por mais tempo na mesma. No caso dos operadores de *call center*, pode-se verificar que o tempo médio de permanência encontrado é de sete meses, demonstrando que, no período de um ano, há uma rotatividade quase integral do quadro de teleatendentes. Segundo Schermerhorn et al (1999), fazer uma seleção que evite criar expectativas irreais sobre o trabalho a ser desempenhado, favorece a permanência das pessoas por mais tempo na empresa. Todavia, no caso dos *call centers*, essa questão se torna mais complicada, pois mesmo colocando para os candidatos a realidade do cotidiano das empresas desse segmento, as pessoas tendem a aceitar, justamente por se tratar de porta de entrada no mercado de trabalho.

Isso ocorre porque, por muitas vezes, ao entrarem nessa profissão, os trabalhadores não conseguem dar significado ao cargo, o que, de acordo com Bergaini (1976) é crucial, pois quando se consegue dar significado ao trabalho desempenhado, o esforço depreendido na realização das tarefas tende a ser maior, otimizando, dessa forma, a permanência do indivíduo na organização. Para Rosenfield (2008), o significado do cargo, no caso dos teleatendentes, ocorre num momento inicial, onde há um forte investimento pessoal motivado pelo desejo de autosuperação. Entretanto, com o decorrer do tempo, o esgotamento físico e psicológico fomenta a identidade provisória com o trabalho, fator este que dificulta ao operador manter o significado dado ao cargo, o que demonstra que o significado do cargo é mutável.

Neste sentido, observa-se também que o crescimento profissional é uma dos parâmetros que o trabalhador utiliza para continuar ou não atribuindo significado ao cargo. Mobley (1992) fala da importância das empresas contemplarem em sua gestão o planejamento e desenvolvimento de carreira, para que as pessoas possam vislumbrar a possibilidade de autodesenvolvimento e sentir que de alguma forma estão tendo progressos dentro da organização, evidenciando o desejo de permanecer nela. Todavia, em *call centers*, proporcionar o desenvolvimento de carreira dos teleatendentes se torna mais complicado, pois

segundo Rosenfield (2008), não é uma carreira que se constrói, mas sim um trabalho que se esgota e esgota o trabalhador.

Dentro desse contexto, o estabelecimento de metas, segundo Maia (2007), influencia na fixação do colaborador e conseqüentemente na rotatividade, principalmente quando o dimensionamento das metas é mal elaborado, o que contribui de forma significativa para o desgaste físico e mental do trabalhador. Podemos observar a insatisfação do operador ilustrada pela seguinte fala: “A supervisão nos impõe metas impossíveis de serem alcançadas” (Apêndice B). Daí a importância de a supervisão formular metas factíveis, pois ajudam na fixação do colaborador e, por certo, na diminuição da intenção de rotatividade.

Ao se fazer uma análise no contexto dos *call centers* observa-se que na organização do trabalho a figura do supervisor exerce uma grande influência, haja vista que é ele que está presente no dia a dia dos tele atendentes, neste sentido chama-se atenção para alguns aspectos que estão diretamente ligados a essa figura tais como o apoio socioemocional, orientação técnica fornecida pela supervisão, *feedback* e tratamento imparcial. Para Tupinambá (2002), o apoio socioemocional pode assumir diferentes graus de importância variando de acordo com a cultura. No Brasil, por exemplo, diferentemente da Alemanha, a prática gerencial só resulta eficaz quando sua atuação está associada a uma “aproximação afetiva” com os colaboradores. Essa necessidade de proximidade afetiva pode ser claramente observada nesta pesquisa através da fala do operador: “A supervisão não dá ouvidos aos nossos problemas pessoais” (Apêndice B), o que demonstra a relevância da atenção dada ao desenvolvimento de vínculos de afetividade, principalmente quando se trata de intenção de rotatividade.

O estudo de Mobley (1992) diz que relacionameto supervisor-operador também perpassa pela necessidade constante de *feedback*, todavia esse instrumento não tem sido aplicado de forma adequada, pois, com frequência, os supervisores passam mais tempo criticando do que elogiando os empregados quanto a seu desempenho, o que pode ser claramente observado nos seguintes comentários feitos por operadores: “Gritos por toda parte das pessoas majoritárias, ou seja, dos supervisores, acho dispensável, além do mais, na frente de todos”; “Fazer os supervisores e auxiliares darem *feedback* particularmente, pois eles não são capacitados a fazerem isso. Ficam expondo para que todos escutem e nos deixam INSATISFEITOS com a empresa” (Apêndice B). Schermerhorn (1999) relatou em seus estudos que os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir que os satisfeitos. Complementarmente, Barçante (1999) e Bispo (2006) falam sobre a importância relacionada às práticas de supervisão, pois quando os trabalhadores tornam-se insatisfeitos em

seu ambiente de trabalho, sua produtividade tende a cair, tendo como provável resultado a saída da empresa.

Dentro do relacionamento operador-supervisor, Ely (2008) relata que a ausência de transparência e imparcialidade nas relações interpessoais pode gerar um clima organizacional considerado ruim, acarretando problemas e custos invisíveis e visíveis para o negócio. É possível identificar a ausência de transparência e imparcialidade nas relações interpessoais no comentário de um operador: “Acho que minha supervisora prioriza aqueles que ela tem mais intimidade”; “Há diferença entre aqueles que ela tem como amigos dos demais”; “Ela não acredita em nossa palavra e não olha em nossos olhos quando falamos como ela, já os seus amigos, ela trata superbem. Isso não é só eu que acho” (Apêndice B). Pode-se entender como um dos custos para o negócio a queda no desempenho, apontada por Santos (2000), e a própria rotatividade como conseqüências de um clima ruim a partir desse sentimento de parcialidade no tratamento.

Em relação à intenção de mudar para outro *call center*, alguns itens foram diferentes da intenção de mudar para um empresa de outro segmento. Dentre eles temos o relacionamento com os colegas, onde Silva (2007) fala que as relações interpessoais construídas no ambiente de trabalho se relacionam com a intenção do indivíduo em deixar a organização e o reconhecimento pelo trabalho apontado pelos estudos de Maia (2007) e Silva (2007) como uma necessidade iminente do supervisor, pessoa mais próxima do operador, orientar e acompanhar diariamente os resultados deste, mostrando-se, dessa forma, a pessoa mais indicada a reconhecer quando o operador executa um trabalho satisfatório.

Regressão – amostra geral

Os resultados encontrados nas análises de regressão confirmam a hipótese inicialmente formulada. Com efeito, a identificação com o cargo I se relacionou tanto com a intenção de mudar para uma empresa de outro segmento, quanto com a intenção de mudar para outro *call center*. Esse resultado se assemelha aos encontrados nos estudos de Hanh (2007), cujo modelo investigado sobre rotatividade aponta o descontentamento com o trabalho como uma das causas da rotatividade. Complementarmente, Siqueira e Gomide Jr. (2004) demonstraram que o descontentamento com o trabalho conduz à intenção de rotatividade, apresentando evidências empíricas de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair da empresa na qual trabalham. Pode-se associar esse fato ao de que os participantes da pesquisa, em sua maioria, não terem intenção de mudar para

outro *call center*, isto é por não se identificarem com a função, acabam preferindo uma empresa de outro segmento a outro *call center*.

Um dos fatores que se relacionou com a intenção de mudança para outro *call center* foi o apoio socioemocional oferecido pelo supervisor e a percepção de achar que a empresa é boa para se trabalhar. Para Mobley (1992), à medida que o supervisor estabelece uma relação pessoal positiva com os empregados, demonstra consideração por eles e cria um ambiente de apoio, o empregado torna-se menos propenso a se desligar. Essa idéia de necessidade de apoio socioemocional também é citada por Tupinambá (2002), que fala da cultura brasileira, onde as pessoas sentem a necessidade da proximidade afetiva com as que exercem o papel de supervisão. Tal pode ser apreendido a partir da fala de um determinado operador pesquisado: “A supervisão não dá ouvido aos nossos problemas pessoais”. Essa fala denota a necessidade de apoio socioemocional sentida pelos trabalhadores brasileiros.

Neste estudo, a percepção da empresa é tida como percepção do clima organizacional, onde, de acordo com Bowditch (2002), o clima organizacional, apesar de se mostrar como uma percepção resumida do ambiente organizacional, acarreta impacto no desempenho, nos padrões de interação em grupos, na satisfação do indivíduo em relação a seu trabalho e à própria organização e nos comportamentos de afastamento, como absenteísmo e *turnover*. Logo, o estudo deste autor se coaduna com os resultados da atual pesquisa quando mostra que a rotatividade está relacionada com a percepção que o trabalhador possui a respeito da empresa.

É necessário salientar que os fatores organizacionais foram os que se relacionaram significativamente tanto com a intenção de mudar para uma empresa de outro segmento, quanto com o desejo de mudar para outro *call center*, o que demonstra que a preocupação maior dos operadores repousa sobre os aspectos voltados para a área comportamental, no sentido de vislumbrarem apoio socioemocional, de se identificarem com o cargo e de perceberem a organização como um bom local para se trabalhar do que com os aspectos descritos como organizacionais e ambientais.

8 CONCLUSÃO

Primeiramente, há que se destacar que os objetivos deste estudo foram atingidos e que o pressuposto principal foi confirmado, ou seja, o modelo composto por fatores organizacionais, ambientais e comportamentais explicou, através das análises de regressão, 18% da intenção de mudar para uma empresa de outro segmento e os 20% da intenção de mudar para outro *call center*.

Algumas considerações devem ser feitas ao final do relato desta pesquisa, não só por seus achados, mas também pelos de outras pesquisas da área. É o caso da relação inversa significativa entre intenção de rotatividade e variáveis como identificação com o cargo I, apoio socioemocional recebido da supervisão, orientação técnica recebida da supervisão e satisfação na empresa, encontrada em estudos como os de Mobley (1992), Tupinambá (2002), Ervilha (2008) e Ito et al. (2001), respectivamente.

Outro resultado que também chamou bastante a atenção foi a identificação do bloco das variáveis dos fatores comportamentais como os mais influenciadores tanto da intenção de mudar para uma empresa de outro segmento como da intenção de mudar para outro *call center*. Assim, pode-se presumir que uma das alternativas essenciais para trabalhar a gestão da rotatividade são os fatores comportamentais.

Com relação à intenção de rotatividade, pode-se observar, através da estatística descritiva (Apêndice C), que os participantes, em sua maioria, possuem a intenção de mudar para uma empresa de outro segmento. Já em relação à intenção de mudar para outro *call center*, observou-se que apenas uma minoria possui essa intenção. Nesse caso, considera-se que a falta de intenção de mudar para outro *call center* pode se dar em virtude da própria atividade em si, pois, segundo Maia (2007), a atividade é bastante estressante, além de oferecer poucas oportunidades de realização profissional.

Entretanto, é importante ressaltar que cada organização é única e suas peculiaridades podem influenciar a relação estabelecida entre as variáveis, ou seja, é muito provável a existência de outras variáveis que, quando associadas aos fatores do clima organizacional, interfiram em seu impacto sobre a intenção de rotatividade. Como exemplo, pode-se citar o baixo investimento em treinamento, a falta de estratégia de retenção e incentivo de talentos, a monitoração injusta dos resultados, o baixo envolvimento da alta gestão e supervisores mal preparados (MADRUGA, 2006).

8.1 Limitações do Estudo

O estudo foi realizado em apenas três empresas do segmento de *call center*, logo não se pode generalizar dizendo que traduz a realidade de todos os *call centers* de cobrança de Fortaleza.

Em relação ao instrumento de pesquisa, uma limitação a ser apontada é quanto à fidedignidade do valor de alfa de Cronbach encontrado no bloco dos fatores organizacionais, $\alpha = 42$, diminuindo a confiabilidade desses fatores e dos resultados ligados a ele.

Deve ser levado em conta que a análise dos dados foi feita numa perspectiva fundamentalmente quantitativa, o que reflete, contudo, uma limitação intencional da pesquisadora pela busca de objetividade. Apesar da consolidação dos dados quantitativos, o estudo também poderia ter levado em consideração dados subjetivos e eventuais análises qualitativas correspondentes por meio de entrevistas e/ou diagnósticos, ou ainda outros métodos, como, por exemplo, a observação direta, pois se o estudo era relativo ao comportamento humano, alguns aspectos fugiram às análises ou foram limitados por elas.

Apesar da relevância do conceito de “intenção de rotatividade” para se pesquisar a motivação, bem como fatores relacionados à saída dos colaboradores de uma empresa, tal não pode esgotar essa análise. Os limites conceituais se referem ao fato do presente estudo considerar apenas a intenção de rotatividade, haja vista que a pesquisa foi realizada com colaboradores ainda ligados às empresas, deixando de fora da análise informações que poderiam ter sido obtidas com colaboradores que já tivessem, de fato, saído das empresas pesquisadas.

8.2 Recomendações Decorrentes da Pesquisa

Com base no estudo e nos resultados apresentados, seguem algumas sugestões para empresas e pesquisas futuras:

- Estudos sobre a relação entre intenção de rotatividade e clima organizacional não devem se restringir à academia, devendo ser aprofundados pelas próprias empresas através de aplicação periódica de pesquisa de clima organizacional.

– As empresas precisam dar mais atenção ao recrutamento e à seleção, com o objetivo de trazer para seu quadro pessoas com indícios ou potencial para se identificar com o cargo e com as tarefas desempenhadas.

– Tendo em vista a constatação de uma relação positiva entre falta de identificação com o cargo e desejo de deixar a empresa, as organizações devem melhorar sua atuação em relação à seleção e aos treinamentos, principalmente daqueles jovens colaboradores em processo de admissão ou recém admitidos.

– O modelo do atual estudo pode ser replicado para outros setores, por exemplo, indústria ou comércio, para analisar semelhanças nas reações desses setores com as de serviços terceirizados.

– Outro ponto importante seria realizar um estudo longitudinal para verificar se os operadores que apresentaram intenção de sair da empresa apresentam rotatividade maior ou menor que do que aqueles que não tinham essa intenção.

– O trabalho pode ser replicado com pessoas que já tiveram experiência profissional em outros *call centers* com o intuito de verificar o que prediz a intenção de rotatividade entre empresas desse segmento.

– Para extrapolar os limites do presente estudo, vale a pena realizar outros para levantar as percepções de operadores que já deixaram suas empresas, a fim de ver se os resultados obtidos seriam semelhantes.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. **Análise dos treinamentos dos *call centers* de pequeno porte das empresas de serviços de saúde do município de Fortaleza.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.
- ALEXANDER, J. A.; LICHTENSTEIN R.; OH H.J. **A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings.** *Research in Nursing and Health.* v. 21, p. 415-427, 1998.
- BARÇANTE, L. C. **Ouvindo a voz do cliente interno.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BERGAMINI, C. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, C.; SCHLEMM, M. Liderança em contextos hospitalares: fatores intervenientes no clima organizacional. **Revista Perspec. Contemp., Campo Mourão,** v. 1, n. 2, p.73-95, nov./maio 2006.
- BOTELHO, Delane; ZUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa Quantitativa em administração.** São Paulo:Atlas,2006.
- BOWDITCH, J. **Elementos do comportamento organizacional.** Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BRANNICK, J. **Decreasing the staggering, cost of turnover in your organization.** Brannick Human Resource Connections. Disponível em: <<http://www.brannickarticles.html>>. Acesso em 4 set. 2008.
- BROW, W.; YOSHIOKA, C. F.; MUNOZ, P. Organizational mission as a core dimension in employee retention. **Journal of Park Recreation Administration,** v. 12, n. 2, p. 28-43, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CLARO, R. **Crescimento sustentável do setor de *contact center*.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em: 8 out. 2008.

COELHO, C. L. Clima organizacional: *stress* numa organização familiar. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 169-178, jan./jun. 2004.

CORRÊA, L. F. S. Acordos coletivos entre sindicato e operadoras de *call centers*: um estudo comparativo. In: Salão de Iniciação Científica, 14; 2003, Porto Alegre. Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. (editoração eletrônica)

COUTINHO, R. L. M. **A importância do líder no clima organizacional**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/discutindo_a_importancia_do_lider_no_clima_organizacional/13093/>. Acesso em: 18 set. 2008.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1998.

DeMARCO, T. **Peopleware**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ELY, E. E. **Clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/imprima.php?cod=3443>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

ERVILHA, A. J. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERNANDEZ, H. A perda do conhecimento originada pelo alto *turnover*. **Revista Banas Qualidade: Gestão, Processo e Meio Ambiente**, ano 15, v. 15, n. 171, p. 20-22, ago. 2006.

FERREIRA, M. L. C. B. **Modelo psicossocial para intenção de rotatividade**: estudo comparativo entre trabalhadores dos setores metalúrgico e eletroeletrônico de São Paulo. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2001.

FREITAS, L. M. **Call center**: modismo ou realidade? São Paulo: Record, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HANH, M. **Consequências do compromisso organizacional**. [s. l.: s. n.], 2007. Disponível em: <<http://www.en.articlesgratuits.com/pt/consequences-of-organizational-commitment-id1536.php>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

ITO, H. et al. Factors effecting psychiatric nurses intention to leave their current job. **Psychiatric Services**, n. 52, p. 232-234, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Campinas: 2002.

LORGE, S. When turnover isn't so bad. **Sales and Marketing Management**. New York, v. 151, p. 9-13, September 1999. Disponível em: <<http://www.salesmarketing.com/smm/index.jsp>>. Acesso em: 3 set. 2008.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MADRUGA, R. **Gestão moderna de call center e telemarketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAIA, C. **Supervisão em call center: caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALHORTA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MANCINI, L. **Call center: estratégia para vencer**. São Paulo: ASK! Cia. Nacional de Call Center, 2001.

MEDEIROS, E. G. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, conseqüências e controle**. Tradução de Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 3 out. 2008.

RAMLALL, S. Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. **Applied H. R. M. Research**, v. 8, n. 2, p. 63-72, 2003.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSENFELD, C. L. Construção da identidade no trabalho em call centers: a identidade provisória. *Revista Ra Ximhai*. v. 4, n. 3, p. 775-795. 2008.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **ERA-eletrônica**, v. 4, n. 1. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a01.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2009.

SANTOS, N. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Stiliano, 2000.

SANTOS, M. J.; MARQUES, A. P. Organização do trabalho e atitudes face ao trabalho e emprego. *Revista Sociologia, problemas e práticas*, n. 52, p. 67-86. 2006.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1982.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução de Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHULTZE, J. P. A importância do clima organizacional e suas dimensões para a gestão dos recursos humanos. *Revista CCEI-URCAMP*, v. 8, n. 14, p. 7-18, ago. 2004.

SILVA, K. L.. **Impacto dos valores organizacionais e da satisfação do trabalho na intenção de rotatividade**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Uberlândia, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, M. M. M.; PEREIRA, S. E. F. N. Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade. In: CONGRESSO NORTE-NORDESTE DE PSICOLOGIA, **Anais**, Salvador, [s. n.], 1999.

_____. Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. **Revista da SPTM**, v. 4, n. 6, p. 48-57. 2001.

STAW, B. M.; BELL, N. E.; CLAUSEN, J. A. The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. **Administrative Science Quarterly**, n. 31, p. 56-77, 1986.

TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TETT, R.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 2, p. 33-42, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997.

TUPINAMBÁ, A. C. R. A influência de fatores culturais e socioeconômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais. **Psicologia, organizações e trabalho**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 85-112, 2002.

VANDENBERG, R. J. Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? **Human Relations**, v. 52, p. 1313-1336, 1999.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 31, n. 114, p. 7-18, 2006.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados aplicado nesta pesquisa

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa tem por objetivo **avaliar a opinião dos colaboradores da empresa em relação aos fatores que influenciam na sua satisfação no trabalho**. Todos os colaboradores estão convidados a participar dessa reflexão sobre a realidade da empresa.

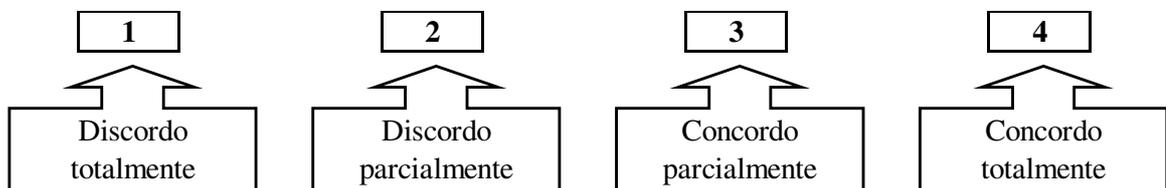
Você, provavelmente, tem muitas ideias sobre como reforçar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da empresa, tornando-a um lugar melhor para se trabalhar. Esta pesquisa é uma **oportunidade** para você **contribuir com sua opinião**.

A pesquisa é **anônima** e suas respostas serão totalmente **confidenciais**.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Esta pesquisa é composta de **30 questões e uma escala de 1 a 4 para cada questão**.

Leia com atenção cada frase e responda, sinceramente, a cada questão com a opção que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala.



- ▶ Marque sua resposta colocando um “x” dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.
- ▶ Cada questão deverá ter apenas uma resposta.
- ▶ Não pule nenhuma questão.
- ▶ Caso queira fazer algum comentário, utilize o espaço final do questionário.

QUESTIONÁRIO

SEXO: 1 Feminino 2 Masculino

IDADE: 1 Até 20 anos 2 21 a 25 anos 3 26 a 35 anos 4 Acima de 35 anos

ESTADO CIVIL:

1 Solteiro(a) 2 Casado(a) ou com companheiro(a)

3 Viúvo(a) 4 Separado(a)

TEM FILHOS: 1 Não 2 Sim Quantos: _____

RENDA FAMILIAR:

1 Menos de 2 salários mínimos 2 2 a 3 salários mínimos

3 4 a 7 salários mínimos 4 acima de 07 salários mínimos

ESCOLARIDADE:

1 Ensino médio completo 2 Superior cursando Curso: _____

3 Superior completo Curso: _____

TEMPO NA EMPRESA:

1 1 a 3 meses 2 Acima de 3 até 6 meses 3 Acima de 6 meses até 12 meses

4 Acima de 1 ano até 2 anos 5 Mais de 2 anos

BLOCO 1 – FATORES ORGANIZACIONAIS

| | | Discordo totalmente 1 | Discordo parcialmente 2 | Concordo parcialmente 3 | Concordo totalmente 4 |
|----|--|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Q1 | A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos ou exagerados | | | | |
| Q2 | Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades | | | | |
| Q3 | Os salários pagos pela empresa são semelhantes aos pagos por outras empresas de <i>call center</i> | | | | |
| Q4 | O plano de colocações no <i>ranking</i> e/ou porcentagem sobre os recebimentos atende às minhas expectativas | | | | |
| Q5 | Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos | | | | |
| Q6 | Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para que a empresa venha a se manter sempre em boas colocações em relação às outras empresas de <i>call center</i> com as quais concorre | | | | |

BLOCO 2 – FATORES AMBIENTAIS

| | | Discordo totalmente 1 | Discordo parcialmente 2 | Concordo parcialmente 3 | Concordo totalmente 4 |
|-----|---|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Q7 | Existe um clima de camaradagem na empresa | | | | |
| Q8 | Na empresa existe preocupação com o repasse de conhecimentos para que os operadores se sintam seguros no momento da cobrança | | | | |
| Q9 | As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho, ou seja, são fatores que não chegam a atrapalhar meu desempenho | | | | |
| Q10 | Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho (<i>head set</i> , cadeiras, computadores, teclado, <i>mouse</i> , entre outros) | | | | |
| Q11 | A empresa busca integrar as necessidades da organização e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre vida pessoal e profissional do empregado | | | | |

BLOCO 3 – FATORES COMPORTAMENTAIS

| | | Discordo totalmente 1 | Discordo parcialmente 2 | Concordo parcialmente 3 | Concordo totalmente 4 |
|-----|--|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Q12 | Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer (I) | | | | |
| Q13 | Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho sobre o resultado da empresa | | | | |
| Q14 | A empresa oferece perspectiva de crescimento profissional para seus empregados | | | | |
| Q15 | Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal | | | | |
| Q16 | Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias | | | | |
| Q17 | Recebo direção e apoio de que preciso do meu supervisor para executar minhas atividades e resolver problemas profissionais | | | | |
| Q18 | Meu supervisor fornece metas claras e possíveis de serem atingidas | | | | |
| Q19 | Meu supervisor dá espaço para que eu possa esclarecer dúvidas e preocupações | | | | |
| Q20 | Meu supervisor tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho | | | | |
| Q21 | Sinto-me à vontade para discordar do meu supervisor, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe | | | | |
| Q22 | Meu supervisor fornece <i>feedback</i> frequente sobre progresso e resultados que apresento (I) | | | | |
| Q23 | Meu supervisor costuma elogiar as pessoas em grupo e chamar a atenção em particular de forma a não deixar as pessoas constrangidas (II) | | | | |
| Q24 | Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas pelo meu supervisor | | | | |
| Q25 | Na empresa, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo | | | | |
| Q26 | Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido da empresa | | | | |
| Q27 | Se possível, iria trabalhar em uma empresa que não fosse de <i>call center</i> | | | | |
| Q28 | Se possível, mudaria para outro <i>call center</i> de cobrança | | | | |
| Q29 | A empresa é boa para trabalhar | | | | |
| Q30 | Me identifico com o serviço de telecobrança (II) | | | | |

Comentários:

| |
|--|
| |
|--|

APÊNDICE B – Comentários feitos pelos operadores

| Críticas | Elementos organizacionais | | |
|----------------------------|--|-----------|--|
| | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
| Ritmo de trabalho | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Se eu bato a minha meta e o meu colega não, eu não acho justo ficar além do horário por isso. O horário do lanche poderia ser um pouco maior" 2. "Que houvesse menos pressão em relação aos mutirões" 3. "As horas trabalhadas são muitas e tem pouquíssimo tempo de intervalo. E só tem um intervalo" | | |
| Benefícios | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Todos são para ter direito às passagens" 2. "Para um melhor, seria necessário um plano de cargos e salários para satisfazer as pessoas" 3. "A empresa tem mais estagiários do que funcionários" 4. "Os critérios para contratação (estagiário para funcionário) deveriam se reavaliados" 5. "Estou com oito meses na empresa e não fui contratado" | | |
| Comunicação interna | <ol style="list-style-type: none"> 1. "A empresa poderia deixar claro quais são os critérios para o <i>ranking</i>, porque algumas pessoas pensam que é apenas o valor pago pelos clientes" | | |
| Conhecimento dos objetivos | <ol style="list-style-type: none"> 1. "É de extrema importância a disseminação dos objetivos e metas da empresa para que todos os setores trabalhem em conjunto" | | |
| Remuneração | <ol style="list-style-type: none"> 1. "O salário não presta, se no final você tiver R\$ 100,00 para gastar é muito" | | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Sabemos que com as metas atingidas obteremos um salário razoável, mas até que aconteça a adaptação e o alcance dessas metas, o salário acaba se reduzindo a apenas R\$ 200,00. Acredito que isso de alguma forma atrapalha o resultado, causando estresse ao final do mês no qual a meta não é atingida e, conseqüentemente, o recebimento de uma salário bem inferior ao dos celetistas" 2. "O salário deveria melhorar" |

| Críticas | Elementos ambientais | | |
|---|---|-----------|--|
| | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
| Condições físicas de trabalho | 1. "A estrutura deixa muito a desejar" | | 1. "Água ruim" 2. "A água tem que melhorar" 3. "Acho importante trocar a água que bebemos" 4. "Gostaria que melhorasse a questão da água" |
| Disponibilidade de materiais e equipamentos | 1. "Alguns instrumentos de trabalho estão em péssimas condições de trabalho" 2. "A estrutura operacional deixa muito a desejar" 3. "É necessário uma estrutura mais adequada em relação à parte da mobília" 4. "Precisamos rever também o nosso material de trabalho. Muitos PAs não estão em boas condições" 5. "O que peca são os equipamentos" | | |
| Clima no ambiente de trabalho | | | 1. "O fato de termos contato direto com os diretores da empresa nos proporciona uma satisfação maior em trabalhar aqui" |

| Críticas | Elementos comportamentais | | |
|--|--|-----------|---|
| | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
| Desenvolvimento pessoal | <ol style="list-style-type: none"> 1. "A empresa precisa se organizar mais no quesito treinamento" 2. "Deveria haver um treinamento antes de qualquer contato com o serviço a ser feito, para que a pessoa pudesse saber um pouco o que ela vai fazer e assim não se desmotivar por enfrentar situações para as quais não está preparado" 3. "Qualificar com treinamentos mais aprofundados em todas as carteiras da empresa, com provas e/ou testes" 4. "É necessário mais investimento em treinamento, pois se percebe que boa parte dos operadores não tem a devida instrução sobre a cobrança" 5. "Ao entrar na empresa, deveria ter treinamento para assumir a posição de operador, o que não há, na verdade, quando entramos, tem que aprender na marra e se adaptar" | | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Seria possível desenvolver uma melhor argumentação e tática de cobrança se houvesse interesse por parte do supervisor de ensinar" |
| Estabelecimento de metas | <ol style="list-style-type: none"> 1. "A supervisão nos impõe metas impossíveis de serem alcançadas" | | |
| Espaço para esclarecimento de dúvidas e preocupações | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Deveria ter um pouco mais de atenção e cuidado em tirar dúvidas de quem está entrando na empresa" | | |
| Apoio socioemocional recebido do supervisor | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Os supervisores e auxiliares não têm espírito de equipe, não dão atenção suficiente aos cobradores" 2. "A supervisão não dá ouvidos aos nossos problemas pessoais" | | |
| Capacidade do supervisor de aceitar críticas e reconhecer falhas | <ol style="list-style-type: none"> 1. "Os supervisores sempre acham que possuem razão" | | |

| Críticas | Elementos comportamentais | | |
|------------------------------|---|-----------|-----------------------------------|
| | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
| Feedback I | 1. "Os supervisores precisam repassar <i>feedbacks</i> com mais frequência" | | |
| Feedback II | <p>1. "Fazer os supervisores darem <i>feedback</i> particularmente, pois eles não são capacitados a fazerem isso. Ficam expondo para que todos escutem e nos deixam INSASTIFEITOS com a empresa"</p> <p>2. "A empresa precisa melhorar referente a gritos de supervisores no <i>call center</i>, isso atrapalha as negociações"</p> <p>3. "Gritos por parte das pessoas majoritárias, ou seja, dos supervisores, acho dispensável, além do mais, na frente de todos"</p> <p>4. "É necessário um tratamento adequado e ético do supervisor com o operador"</p> | | |
| Tratamento imparcial | <p>1. "Acho que minha supervisora prioriza aqueles que ela tem mais intimidade"</p> <p>2. "Há diferença entre aqueles que ela tem como amigos dos demais"</p> <p>3. "Ela não acredita em nossa palavra e não olha em nossos olhos quando falamos com ela, já os seus amigos, ela trata superbem. Isso não é só eu que acho"</p> <p>4. "Gostaria que fôssemos tratados como se deve ser e justo com se deve"</p> | | |
| Segurança no emprego | 1. "Também deveriam ser evitados certos tipo de ameaças em relação a assinar a carteira" | | |
| Reconhecimento pelo trabalho | | | 1. "O que for prometido, cumpra!" |

| Críticas | Elementos comportamentais | | |
|--|---------------------------|-----------|---|
| | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
| Orientação técnica fornecida pelo supervisor | | | 1. "O que poderia ser melhorado é a forma de a supervisão fazer o seu trabalho, pois é a partir do tratamento que a supervisão tem com os seus operadores é que gera resultados tanto positivos quanto negativos. E com a experiência que já tive em <i>call center</i> , observei e aprendi que a supervisão e a operação devem andar sempre juntas para obterem um resultado satisfatório. O que reflete no resultado é a gestão do supervisor e o interesse do operador" |

| | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|----------------|--|---|---|
| Elogios | <ol style="list-style-type: none"> 1. “Ótimo gerente, ótimo supervisor, ótimo RH. Monitoria ótima” 2. “A empresa me apresenta boa perspectiva de crescimento profissional” 3. “A empresa oferece oportunidades de crescimento. Isso motiva bastante” 4. “O importante numa empresa de <i>call center</i> é a competência de um bom supervisor que motiva, explica, passa <i>feedback</i>, ajuda o funcionário no bom atendimento” 5. “Gosto muito de trabalhar aqui! Sinto-me bem, pois todos são como uma grande família” 6. “Conto com uma boa equipe e com um excelente supervisor” | <ol style="list-style-type: none"> 1. “Gostaria só de agradecer a liderança da empresa por serem flexíveis e manterem um relacionamento aberto com seus colaboradores” | <ol style="list-style-type: none"> 1. “Já trabalhei em outras assessorias de cobrança, mas nunca havia conhecido uma empresa tão satisfatória como esta. Suas metas são claras e objetivas e estão de acordo com o potencial dos cobradores. É importante para mim ter essa vantagem. Gosto muito da minha supervisora, pois com ela obtenho segurança e com isso desempenho um ótimo trabalho na empresa. Fico feliz em fazer parte da empresa” 2. “Até o presente momento não tenho nada do que me queixar, principalmente do meu patrão que me deu essa oportunidade. Que Deus o ilumine sempre, amém!” 3. “É uma das empresas em que trabalhei que mais vejo ajudar aos funcionários. Eu, mesmo como novato, precisei da ajuda deles e fui ajudado. Gosto de alguns companheiros, até porque já tive a oportunidade de trabalhar com alguns em outras assessorias. Me identifico com a supervisora e com o gerente. Ainda não tenho uma amizade forte com os proprietários, mas sempre que posso, troco alguma ideia. Estou gostando da empresa” 4. “É uma ótima empresa no sentido de companheirismo, esclarecimento de metas e pagamento de salários em dia” 5. “É um prazer trabalhar aqui” 6. “Gosto muito do meu trabalho” 7. “A empresa oferece aos seus colaboradores um ambiente agradável onde todos podem interagir 8. diretamente com a diretoria” “Quero dizer que estou grata aos meus amigos e ao meu supervisor” |

APÊNDICE C – Resposta dos participantes (amostra geral – dados da pesquisa)

| Fatores Organizacionais | | Discordo totalmente 1 | Discordo parcialmente 2 | Concordo parcialmente 3 | Concordo totalmente 4 |
|-------------------------|--|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Q1 | A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos ou exageros | 1,80% | 12,01% | 33,03% | 53,15% |
| Q2 | Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades | 6,31% | 18,02% | 43,54% | 32,13% |
| Q3 | Os salários pagos pela empresa são semelhantes aos pagos por outras empresas de <i>call center</i> | 9,31% | 16,22% | 45,65% | 28,83% |
| Q4 | O plano de colocações no <i>ranking</i> e/ou porcentagem sobre os recebimentos atende às minhas expectativas | 7,81% | 13,21% | 37,24% | 41,74% |
| Q5 | Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos | 0,30% | 2,70% | 22,82% | 74,17% |
| Q6 | Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para que a empresa venha a se manter sempre em boas colocações em relação às outras empresas de <i>call center</i> com as quais concorre | 0,30% | 1,80% | 11,71% | 86,19% |

| Fatores Ambientais | | Discordo totalmente 1 | Discordo parcialmente 2 | Concordo parcialmente 3 | Concordo totalmente 4 |
|--------------------|---|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Q7 | Existe um clima de camaradagem na empresa | 4,80% | 9,91% | 46,55% | 38,74% |
| Q8 | Na empresa existe preocupação com o repasse de conhecimentos para que os operadores se sintam seguros no momento da cobrança | 5,11% | 12,91% | 36,94% | 45,05% |
| Q9 | As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho, ou seja, são fatores que não chegam a atrapalhar meu desempenho | 8,11% | 14,71% | 40,24% | 36,94% |
| Q10 | Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho (<i>head set</i> , cadeiras, computadores, teclado, mouse, entre outros) | 9,61% | 22,22% | 37,54% | 30,63% |
| Q11 | A empresa busca integrar as necessidades da organização e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre vida pessoal e profissional do empregado | 5,71% | 17,12% | 42,94% | 34,23% |

| Fatores Comportamentais | | Discordo totalmente 1 | Discordo parcialmente 2 | Concordo parcialmente 3 | Concordo totalmente 4 |
|-------------------------|--|--------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Q12 | Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer (I) | 2,10% | 9,01% | 40,24% | 48,65% |
| Q13 | Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho sobre o resultado da empresa | 0,30% | 5,41% | 27,93% | 66,37% |
| Q14 | A empresa oferece perspectiva de crescimento profissional para seus empregados | 5,71% | 8,71% | 31,53% | 54,05% |
| Q15 | Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal | 3,00% | 9,61% | 30,03% | 57,36% |
| Q16 | Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias | | 3,90% | 20,42% | 75,68% |
| Q17 | Recebo direção e apoio de que preciso do meu supervisor para executar minhas atividades e problemas profissionais | 4,20% | 9,01% | 31,53% | 55,26% |
| Q18 | Meu supervisor fornece metas claras e possíveis de serem atingidas | 3,00% | 9,91% | 28,23% | 58,86% |
| Q19 | Meu supervisor dá espaço para que eu possa esclarecer dúvidas e preocupações | 4,20% | 6,01% | 24,62% | 65,17% |
| Q20 | Meu supervisor tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho | 7,51% | 7,21% | 28,23% | 57,06% |
| Q21 | Sinto-me à vontade para discordar do meu supervisor, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe | 10,81% | 14,71% | 28,23% | 46,25% |
| Q22 | Meu supervisor fornece <i>feedback</i> frequente sobre progresso e resultados que apresento (I) | 4,80% | 13,81% | 28,53% | 52,85% |
| Q23 | Meu supervisor costuma elogiar as pessoas em grupo e chamar a atenção em particular de forma a não deixar as pessoas constrangidas (II) | 11,71% | 10,81% | 28,83% | 48,65% |
| Q24 | Minha atuação e dedicação ao trabalho são reconhecidas por meu supervisor | 6,01% | 12,01% | 30,63% | 51,35% |
| Q25 | Na empresa, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo | 14,71% | 19,22% | 35,44% | 30,63% |
| Q26 | Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido da empresa | 2,10% | 6,91% | 22,52% | 68,47% |
| Q27 | Se possível, iria trabalhar em uma empresa que não fosse de <i>call center</i> | 13,21% | 15,92% | 30,93% | 39,94% |
| Q28 | Se possível, mudaria para outro <i>call center</i> de cobrança | 53,45% | 23,42% | 13,81% | 9,31% |
| Q29 | A empresa é boa para trabalhar | 2,10% | 4,50% | 23,42% | 69,97% |
| Q30 | Me identifico com o serviço de telecobrança (II) | 4,50% | 9,31% | 37,54% | 48,65% |

APÊNDICE D – Adaptação do questionário

Bloco 1 – Fatores Organizacionais

| Questões excluídas (Anexo A) | Justificativa |
|--|--|
| Q1 | Não se aplica, pois os operadores utilizam bastante seus conhecimentos, isto é, possuem suas potencialidades e habilidades utilizadas |
| Q4 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa conhecer a percepção do trabalhador quanto ao equilíbrio entre seu salário e os recebidos pelos colegas que exercem outros cargos dentro da empresa |
| Q7 | Não se aplica, pois normalmente as informações recebidas pelos operadores se restringem a assuntos pertinentes ao trabalho que desempenham, sendo que outras informações sobre as empresas não são repassadas |
| Q8 | Não se aplica, pois normalmente o processo de comunicar as informações é feito oralmente |
| Q9 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa investigar se o trabalhador sente orgulho de fazer parte das empresas pesquisadas |
| Q10 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa conhecer a opinião do colaborador sobre a imagem que as empresas estudadas transmitem para o público externo |
| Q11 | Não se aplica, uma vez que o objetivo da pesquisa não é avaliar a percepção dos operadores quanto ao conhecimento e à aplicação da missão, da visão e dos valores das empresas no seu dia-a-dia |
| Q13 | Não se aplica, pois as empresas pesquisadas não possuem o programa de qualidade ISO 9001 |
| Q14 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa avaliar a confiança e o otimismo do trabalhador em relação aos processos de mudança nas empresas |
| Q15 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa investigar as expectativas do trabalhador no que diz respeito ao futuro das empresas pesquisadas |
| Q16 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa conhecer a percepção do trabalhador quanto à atuação integrada dos diversos setores das empresas investigadas |
| Questão adaptada (Anexo A) | Justificativa |
| Q6 | Foi adaptada (se transformou na questão 4 do Apêndice A), trocando-se o termo benefícios pelos termos comissões, premiações e colocações nos <i>rankings</i> por estarem mais próximos da linguagem utilizada pelos operadores de <i>call center</i> |
| Questão adaptada implementada (Apêndice A) | Justificativa |
| Q6 | Foi implementada com o objetivo de verificar o comprometimento dos trabalhadores em relação aos objetivos das empresas pesquisadas |

Bloco 2 – Fatores Ambientais

| Questões excluídas (Anexo A) | Justificativa |
|------------------------------|---|
| Q19 | Não se aplica, pois não é objetivo do trabalho investigar a opinião do trabalhador sobre as condições de limpeza e organização de seu local de trabalho |
| Q22 | Não se aplica, pois as empresas estudadas não possuem o setor de segurança do trabalho |
| Q24 | Não se aplica, pois as empresas estudadas não possuem programas de responsabilidade social |
| Questão adaptada (Anexo A) | Justificativa |
| Q18 | Foi modificada e transformada na Q8 para facilitar a compreensão da questão, visto que utilizou uma linguagem mais compatível com o segmento das empresas pesquisadas |

Bloco 3 – Fatores Comportamentais

| Questões excluídas (Anexo A) | Justificativa |
|-------------------------------------|---|
| Q36 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa conhecer a opinião do trabalhador quanto à abertura das empresas pesquisadas e quanto à participação dos colaboradores |
| Q37 | Não se aplica, pois não é objetivo da pesquisa investigar a opinião dos trabalhadores das empresas pesquisadas em relação ao grau de liberdade, responsabilidade e independência na execução de suas atividades |
| Questão adaptada (Anexo A) | Justificativa |
| Q33 | Foi alterada em virtude dos operadores estarem mais acostumados à nomenclatura <i>feedback</i> e se transformou na questão 22 do questionário utilizado nesta pesquisa |
| Questões implementadas (Apêndice A) | Justificativa |
| Q18 | Foi implementada com o objetivo de analisar a percepção do trabalhador quanto à viabilidade de alcance de metas estabelecidas pela supervisão |
| Q19 | Foi implementada com o objetivo de analisar a percepção do trabalhador quanto à disponibilidade de seu supervisor em tirar dúvidas referentes ao trabalho |
| Q23 | Foi implementada em virtude da experiência do pesquisador na área de recursos humanos em <i>call center</i> , onde foi possível observar queixas constantes acerca de retornos negativos dados em público sobre desempenho dos operadores |
| Q27 e Q28 | Foram implementadas com o objetivo de saber se a intenção dos operadores de sair das empresas pesquisadas era mudar para uma empresa de outro segmento ou para uma empresa do mesmo segmento |
| Q29 | Foi implementada com o objetivo de verificar a percepção do operador sobre a empresa com um todo |

ANEXO A – Instrumento de coleta de dados (MEDEIROS, 2002, p. 135-136)

| Fatores Organizacionais | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|-------------------------|--|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | O conteúdo do meu cargo é compatível com minhas competências: utilizo meus conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas que desenvolvo. | | | | | |
| 2. | A carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos. | | | | | |
| 3. | Meu salário é compatível com minhas atribuições e responsabilidades. | | | | | |
| 4. | Considerando o cargo que ocupo, meu salário é adequado em comparação aos outros cargos da Ediba. | | | | | |
| 5. | Os salários pagos pela Ediba são semelhantes aos pagos por outras empresas. | | | | | |
| 6. | O plano de benefícios oferecido pela Ediba atende às minhas necessidades. | | | | | |
| 7. | Recebo todas as informações sobre assuntos importantes da empresa de forma rápida e clara. | | | | | |
| 8. | Os veículos formais de comunicação utilizados pela empresa ("Edibito em Ação", murais, e-mail) são eficientes e atendem as minhas necessidades. | | | | | |
| 9. | Tenho orgulho de contar para os outros que trabalho na Ediba. | | | | | |
| 10. | A Ediba transmite, para o público em geral, a imagem de uma empresa que oferece produtos e serviços de qualidade excelente. | | | | | |
| 11. | A Missão, Visão e Valores da Ediba são conhecidos e praticados por todos na empresa. | | | | | |
| 12. | Conheço os objetivos da empresa e sei o que devo fazer para que sejam atingidos. | | | | | |
| 13. | Estou disposto a esforçar-me além do que é esperado para o sucesso do Programa de Qualidade Total da Ediba; acredito que a certificação ISO 9001 trará bons resultados para a empresa e para os colaboradores. | | | | | |
| 14. | As mudanças que estão sendo implantadas na Ediba trarão resultados positivos para a empresa, melhorando os processos de trabalho, a qualidade dos produtos e serviços, e as condições de trabalho dos colaboradores. | | | | | |
| 15. | Sinto-me tranquilo em relação ao futuro da Ediba. | | | | | |
| 16. | Os diversos setores de trabalho atuam de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa. | | | | | |

| Fatores Ambientais | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|--------------------|--|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Existe um clima de camaradagem na Ediba. | | | | | |
| 18. | Os processos de trabalho da Ediba são padronizados e normatizados. | | | | | |
| 19. | Meu setor de trabalho é limpo e organizado. | | | | | |
| 20. | As condições de iluminação, ventilação, temperatura e ruído são adequadas em meu local de trabalho. | | | | | |
| 21. | Existem materiais e equipamentos adequados, em número suficiente e em boas condições de uso para a realização do meu trabalho. | | | | | |
| 22. | A Ediba se preocupa com a segurança no trabalho, fornece e orienta os empregados a usarem os equipamentos de proteção adequados. | | | | | |
| 23. | A Ediba busca integrar as necessidades da empresa e as necessidades individuais, para que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado. | | | | | |
| 24. | Considero a Ediba uma empresa socialmente responsável, acredito que ela contribui para a comunidade. | | | | | |

| Fatores Comportamentais | | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|-------------------------|---|---------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições, meu trabalho me proporciona prazer. | | | | | |
| 26. | Tenho uma percepção clara do impacto do meu trabalho no trabalho dos outros e no produto final da empresa. | | | | | |
| 27. | A Ediba oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados. | | | | | |
| 28. | Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal. | | | | | |
| 29. | Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias. | | | | | |
| 30. | Recebo orientações do meu chefe imediato para executar minhas atividades e conto com seu apoio para resolver problemas profissionais. | | | | | |
| 31. | Meu chefe imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho. | | | | | |
| 32. | Sinto-me à vontade para discordar do meu chefe, ele ouve e respeita a opinião de sua equipe. | | | | | |
| 33. | Meu chefe costuma me dar retorno, positivo e negativo, sobre o meu desempenho no trabalho. | | | | | |
| 34. | Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela Ediba. | | | | | |
| 35. | Na Ediba, todos os colaboradores são tratados de forma igualitária, imparcial e justa, sem favoritismo. | | | | | |
| 36. | Os colaboradores da Ediba, freqüentemente, participam na solução de problemas e decisões da empresa. | | | | | |
| 37. | Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente meu trabalho. | | | | | |
| 38. | Tenho certeza de que, se desempenhar corretamente minhas atribuições, não serei demitido da Ediba. | | | | | |

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)