

FACULDADE DOCTUM DE VITÓRIA  
REDE DE ENSINO DOCTUM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CICERO LEANDRO ALVES BEZERRA  
LORENA MATIAS VERVLOET  
TALITA SILVA O'DWYER GREGÓRIO

**TURNOVER EM EMPRESA DE CALL CENTER:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA CONTACT CENTER**

VITÓRIA, ES

2016

CICERO LEANDRO ALVES BEZERRA  
LORENA MATIAS VERVLOET  
TALITA SILVA O'DWYER GREGÓRIO

**TURNOVER EM EMPRESA DE CALL CENTER:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA CENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade Doctum de Vitória,  
como requisito para obtenção do Título de  
Bacharel em Administração.

VITÓRIA, ES

2016

CÍCERO LEANDRO ALVES BEZERRA

LORENA MATIAS VERVLOET

TALITA SILVA O'DWYER GREGÓRIO

**TURNOVER EM EMPRESA DE CALL CENTER:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA CENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Doctum de Vitória, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Sheyla Valkíria Dias Passoni  
Faculdade Doctum de Vitória

---

Prof. Me. Gustavo Caverzan  
Faculdade Doctum de Vitória

---

Prof. Me. Paulo Cezar Ribeiro Silva  
Faculdade Doctum de Vitória  
Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

Cícero Leandro Alves Bezerra

Primeiramente a Deus que me deu forças e permitiu que este sonho se tornasse realidade, ele sempre esteve junto a mim aliviando o peso das dificuldades enfrentadas neste percurso cheio de desafios.

Agradeço a todos os professores que me orientaram e me ensinaram lições que mudaram minha vida.

Agradeço aos meus pais Cícero Miguel e Maria que me apoiaram por todos esses anos, a minha esposa Vanessa e meus filhos Felipe e Maria Clara por estarem ao meu lado em todos os momentos.

Sou grato a todos os meus amigos de sala de aula, em especial a Lorena Matias, Talita Silva, José Aloizio, Renan Layber, Rafael Vitti, Luciana, Rayanna e Mayara Evelin, com eles aprendi a importância de uma equipe. Pude vivenciar uma parceria maravilhosa que marcou minha história.

Por fim, a todos que fizeram parte deste momento único, os meus sinceros agradecimentos.

Lorena Matias Vervloet

Primeiramente agradeço a Deus, pois isso tudo só tornou possível graças a ele, Obrigada Deus. Infinitos agradecimentos aos meus pais que me fizeram pessoa de bem e souberam me guiar até aqui.

Aos mestres, meus sinceros agradecimentos, por ter compartilhado seus conhecimentos, no qual levarei por toda minha vida.

Agradeço também ao meu grupo (Cícero e Talita), por permanecermos juntos do início ao fim desta caminhada. Agradeço a todos que de alguma forma contribuí para a conclusão deste curso.

Talita Silva O'Dwyer Gregorio

Sempre serei grata a Deus por me capacitar e renovar minhas forças para lutar a cada dia, obrigada Senhor. Agradeço muito aos meus pais, meu esposo e meu filho que me incentivaram a todo momento na realização de mais um sonho, minha graduação. Agradeço por ter a oportunidade de conhecer professores incríveis, obrigada pelo esforço que todos tiveram na arte de ensinar e passa conhecimento. Agradeço aos colegas que direta ou indiretamente me ajudaram a alcançar meus objetivos. Eu e meu grupo formamos uma grande equipe.

“Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

Dalai Lama

## RESUMO

Analisar os índices de *turnover* em uma microempresa do segmento de *call center*, bem como, identificar os fatores causadores da rotatividade de pessoas. Ressalta, através de embasamentos bibliográficos, a importância de se medir os indicadores e de se entender a fundo o assunto que aqui se estuda. Comprova, pelo meio do estudo de caso, que a empresa passa por muitas dificuldades, como gastos excessivos com rescisões de contrato e queda de desempenho, desta forma, orienta os gestores a reavaliar as metodologias utilizadas nos processos seletivos, treinamentos e formação de pessoas. Foi empregada como metodologia de pesquisa a análise bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Apresenta como principais fatores causadores do *turnover*, a insatisfação dos colaboradores com a remuneração e os benefícios, a excessiva pressão por metas e o tipo de liderança exercida. O setor de *call center*, possui a peculiaridade de ser o primeiro emprego de muitas pessoas, assim a pesquisa constata que o perfil dos funcionários desta organização é um fator determinante no resultado. Justifica a relevância de ser realizada, devido aos altos índices de rotatividade característicos no setor de *call center* e prova que as ações corretas e investimentos nesta área, podem contribuir muito para redução deste problema.

**Palavras-Chave:** Turnover. Call Center. Rotatividade. Indicadores. Treinamento. Funcionários.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Índice de Rotatividade.....	22
Quadro 2 - Perfil dos Colaboradores.....	30
Quadro 3 - <i>Turnover</i> Alfa Contact Center.....	32
Quadro 4 - Questões Abertas.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Turnover</i> Alfa Contact Center .....	34
Gráfico 2 - Eu confio no meu chefe imediato.....	36
Gráfico 3 - Meu chefe imediato atua com firmeza com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente .....	37
Gráfico 4 - Em situações de conflito, meu chefe imediato procura identificar as soluções para resolver o problema ao invés de ignorá-lo .....	38
Gráfico 5 - Meu chefe imediato trata todos com justiça, sem privilegiar alguns .	39
Gráfico 6 - Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa .....	42
Gráfico 7 - Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico adequada minha remuneração em relação a outras empresas do mesmo ramo de atividade .....	43
Gráfico 8 - Eu conheço as regras pelas quais sou remunerado na Empresa ....	45
Gráfico 09 - As promoções são dadas às pessoas mais competentes e preparadas .....	46
Gráfico 10 - Empresa transmite confiança aos seus clientes externos .....	47
Gráfico 11- Na Empresa, os colaboradores são tratados com respeito independentemente de crença, sexo, etnia, orientação sexual, etc.....	47
Gráfico 12 - A divisão da quantidade de trabalho entre as pessoas da minha área é adequada .....	48
Gráfico 13 - Normalmente, consigo realizar minhas tarefas durante meu horário de trabalho. ....	49
Gráfico 14 - A pressão que recebo para executar o meu trabalho permite que eu equilibre minha vida profissional com minha vida pessoal. ....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	13
2.1 OBJETIVO GERAL .....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
3.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	14
3.2 LIDERANÇA .....	16
3.3 CONCEITO DE <i>TURNOVER</i> .....	17
3.4 <i>TURNOVER</i> E O IMPACTO FINANCEIRO NAS EMPRESAS .....	18
3.5 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO .....	20
3.6 ROTATIVIDADE DE PESSOAL .....	21
3.7 CALL CENTER .....	23
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	25
4.1 MÉTODO .....	25
4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E SUAS APLICAÇÕES .....	25
<b>5 REFERENCIAL PRÁTICO DESCRITIVO</b> .....	27
5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ALFA CONTACT CENTER .....	27

5.2 PERFIL DO COLABORADOR.....	27
5.3 ROTATIVIDADE DA ALFA CONTACT CENTER.....	31
5.4 FATORES RESPONSÁVEIS PELA ROTATIVIDADE.....	33
<b>5.4.1 Liderança</b> .....	35
<b>5.4.2 Remuneração e Benefícios</b> .....	39
<b>5.4.3 Carreira e Desenvolvimento</b> .....	45
<b>5.4.4 Credibilidade</b> .....	46
<b>5.4.5 Qualidade de Vida</b> .....	47
5.5 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE.....	50
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	54
<b>APÊNDICE</b> .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nos cenários econômicos tem feito com que as organizações fiquem cada vez mais alertas quanto à necessidade de renovar ou aprimorar suas estratégias, a acirrada competição por clientes no mercado atual e os desafios internos como a captação, formação e manutenção de bons profissionais, obrigam as empresas a estarem sempre atentas às novas tendências, para assim se manterem a frente de seus concorrentes. Desta forma, uma boa gestão nesta área é muito importante para alcançar e manter o sucesso da organização.

Dentro deste contexto, a presente pesquisa irá identificar os fatores que levam uma empresa que atua no segmento de *call center*, a possuir elevados índices de *turnover*, ou seja, alta rotatividade de pessoas. Este setor possui a característica de ser o primeiro emprego de muitas pessoas, que por vários motivos, como a falta de experiência no mercado de trabalho, acabam criando expectativas que nem sempre são atendidas. Buscaremos assim identificar os principais fatores da rotatividade, sendo ela por parte da empresa, bem como também do colaborador.

A rotatividade de funcionários é sem dúvida um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder dentro de uma organização, a necessidade de entender e administrar o *turnover* é importante, pois envolve também recursos financeiros.

Para entender melhor este assunto, foi realizado um estudo de caso na empresa Alfa Contact Center<sup>1</sup>, localizada na cidade de Vila Velha- ES, tendo-se como questão/problema a seguinte pergunta: Quais os fatores que geram a alta rotatividade de funcionários na empresa?

Para conseguir responder esta pergunta, foi definido como objetivo geral deste trabalho identificar e analisar os fatores que geram a rotatividade de funcionários na

---

<sup>1</sup>Foi utilizado um nome fictício para preservar a identidade da empresa.

empresa Alfa Contact Center e a fim de atingir tal objetivo, têm-se: verificar o índice de rotatividade da empresa e caracterizar o perfil dos funcionários.

Sendo os altos índices de rotatividade de pessoal um fator que pode vir a comprometer significativamente os resultados organizacionais, buscamos com o nosso trabalho de pesquisa, conhecer os possíveis fatores causadores de rotatividade no setor de *call center* e além disto analisar as consequências desta problemática. Para tanto foi realizado um levantamento de dados, através de documentos e questionários aplicados na empresa Alfa Contact Center, para identificar os motivos e causas frequentes que levem a rotatividade de pessoas.

Dentre os principais resultados destacam-se fatores organizacionais como a insatisfação dos funcionários quanto à questão salarial e benefícios, e pressão para cumprir metas. Quanto às consequências negativas da rotatividade, revelaram-se bastante prejudiciais à organização, como por exemplo, custos adicionais de contratação e treinamento.

Os índices de *turnover*, dentro das organizações que atuam no setor de *call center*, tornaram-se um dos grandes desafios que este mercado enfrenta, um fator que pode influenciar estes altos índices é a faixa etária dos funcionários, visto que se constata que o segmento que está aqui sendo estudado é composto por trabalhadores mais jovens, porém, existem muitos outros motivos para que o funcionários sejam desligados do emprego, de forma voluntário ou involuntária, numa central de atendimento.

A pressão de um cliente irritado, a ausência de atenção em ambiente como o do *call center*, ou o até mesmo o confinamento físico diário podem servir de motivos para desligamentos voluntários. O maior prejuízo acarretado à organização com o desligamento destes funcionários está no processo de contratação de uma nova pessoa que levará algum tempo para retomar a produtividade perdida. O trabalho aborda a rotatividade nas organizações, a realidade dos *call centers* e o *turnover* deste mercado, sendo analisados os dados de rotatividade dos funcionários e identificados os motivos que os levam a deixarem a empresa.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar as causas e os efeitos da rotatividade de pessoal em uma empresa do segmento de *call center*.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Nota-se a importância de se realizar um estudo no qual se investigam alternativas possíveis para a retenção de funcionários. Para a empresa, se ela conseguir manter um bom funcionário em seu quadro, ela terá uma redução no *turnover*, e assim diminuir seus custos com contratações e treinamentos.

A seguir estão relacionados os pontos que serão analisados através dos dados coletados e pesquisa de campo realizada na empresa Alfa Contact Center:

- a) Verificar o índice de rotatividade da empresa;
- b) Caracterizar o perfil dos empregados;
- c) Identificar os fatores responsáveis pela rotatividade dos funcionários;
- d) Consequências da rotatividade;
- e) Propor ações de melhorias.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

À medida que o gestor considera o colaborador como principal valor da organização, deve considerar também a hipótese de perdê-lo para outra empresa. Esta perda significa a rotatividade que a empresa vem sofrendo. Grandes índices de rotatividade acarretam para organização, além de custos, prejuízo na produtividade.

Entretanto, Chiavenato (1995, p. 158) indica que:

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.

Assim, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito de acontecimentos que ocorreram dentro ou fora da organização. Entre os acontecimentos internos, encontram-se: a política salarial da organização, sua política de benefícios, o tipo de supervisão exercida sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento oferecidas, o tipo de relacionamento humano dentro da organização, as condições físicas e ambientais de trabalho, o moral do pessoal, a cultura da empresa, a política de recrutamento e seleção, os critérios e programas de treinamento, a política disciplinar, os critérios de avaliação e o grau de flexibilidade das políticas da organização.

#### 3.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas em uma organização deve ser realizada pelos próprios gestores, servindo o RH apenas como ferramenta para alcançar resultados mais assertivos. Como líderes, eles precisam manter os colaboradores motivados por meio de técnicas que os ajudem a desenvolver constantemente suas habilidades. Como consequência, promovem não só o desenvolvimento dos profissionais, como também o crescimento da empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p.11):

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar etc.

A gestão de pessoas deve atentar-se a vontade do candidato ao entrar no emprego, de acordo com Ferreira e Siqueira (2005) quando do ingresso em uma organização, o empregado assume a responsabilidade de respeitar suas normas, valores e cultura, além de se dispor a desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupa. A retribuição pelos trabalhos realizados é a contrapartida da empresa, beneficiada pelos serviços prestados por esta pessoa, deixando visível uma troca de favores entre empregados e empregadores.

Com intensidade cada vez maior, as organizações passam a investir na gestão de pessoas, que vai além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de recursos humanos. Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento, a nova administração de recursos humanos tem uma visão ampla do negócio, participar do planejamento estratégico e trabalhar pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização (SOUZA, PAIXÃO E SOUZA, 2011).

Pode-se afirmar que investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como por exemplo, o *turnover*. Neste contexto, de acordo com Cardozo (2005), as pessoas são recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento das organizações. É preciso que seus administradores deem atenção a gestão do *turnover*, ou seja, administrar a rotatividade de pessoal da organização.

Uma gestão de pessoas eficaz requer acompanhamento constante do trabalho desempenhado pela equipe, bem como a realização de feedbacks que permitam visualizar possíveis problemas e frustrações que envolvam outros colegas de equipe. Delegar tarefas com sabedoria e equilíbrio, valorizando o talento e ajudando cada um dos colaboradores a aprimorar suas habilidades, também é uma estratégia

muito eficiente para construir um ambiente de trabalho em que todos visualizem com clareza a importância de sua função. Ninguém melhor para elaborar essas e outras ações do tipo que não o próprio líder.

### 3.2 LIDERANÇA

A liderança nas organizações, tem um papel muito mais além do que as obrigações hierárquicas tradicionais. Saber gerir pessoas é uma tarefa muito complexa, que exige muita paciência, discernimento e compreensão. Por isso, precisam fazer parte das habilidades de um bom líder.

As empresas devem treinar adequadamente a sua área de recrutamento e seleção para ocupar os cargos de liderança com perfis ideais. Além da boa capacitação técnica, esse tipo de processo seletivo deve considerar o grau de motivação e a forma como essas pessoas encaram o desempenho da função de líder. Os líderes exercem papel fundamental na manutenção de um ótimo ambiente de trabalho, em que o convívio satisfaça todos os colaboradores. Muito mais além que somente gerir uma equipe, é seu dever compreender os desdobramentos que envolvem o relacionamento interpessoal. Para isso, esses cargos devem ser ocupados por profissionais devidamente treinados e capazes de valorizar e compreender o ser humano.

De acordo com Hampton (2005, p.389):

A capacidade de fornecer orientação e direção que coordenam os esforços dos subordinados é uma habilidade de liderança que tende a ser possuída pelos gerentes bem-sucedidos, e não pelos malsucedidos. Outras capacidades que estão ligadas, embora em menor grau, com o êxito administrativo incluem a inteligência, autoconfiança e determinação.

De acordo com Caravante, Caravantes e Kloeckner (2015, p. 505) “Podemos definir liderança como um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas”. O exercício da liderança nas organizações deve zelar por cada um dos colaboradores, de forma que eles fiquem satisfeitos e motivados constantemente. Gerir pessoas constitui, sobretudo, em saber identificar corretamente como cada um reage nas diferentes situações e mudanças impostas

por fatores internos e externos que fazem parte do expediente de qualquer corporação. As lideranças precisam entender bem as capacidades e exigências de seus liderados para relacioná-las ao contexto atual e tomar as decisões mais assertivas, de forma que todos saiam beneficiados. Somente dessa forma, serão capazes de direcionar um bom trabalho em equipe, viabilizando o sucesso da organização de forma sustentável.

### 3.3 CONCEITO DE *TURNOVER*

*Turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade (SILVEIRA, 2011).

Segundo Eckert, Mecca, Denic e Giacomet (2011), nos dias atuais, quando há muitas vagas de emprego, a busca por melhores oportunidades e salário, aumenta, levando os empregados a trocarem de emprego, e estas saídas de empregados são o que chamamos de *turnover*. Sendo assim entendemos o *turnover* como à saída de colaboradores de uma empresa e a substituição dos mesmos.

Dessa forma, a rotatividade nas empresas pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa. Segundo Chiavenato (2010) a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Ainda neste contexto, Chiavenato (2010) descreve que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

Marras (2011) nos esclarece a rotatividade (ou *turnover*) como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a

competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do *iceberg* de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA e FREIRE, 2001).

As razões para o desligamento podem ser diversas, por exemplo: os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores. (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012). Entretanto, Chiavenato (2010 p. 90) indica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Podemos então definir o *turnover* como uma palavra de origem inglesa que significa “renovação” e que no ramo dos negócios e Recursos Humanos (RH) é utilizada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio de uma organização. Resumindo, *turnover* nada mais é do que a rotatividade de pessoal dentro da empresa e é um indicador de saúde organizacional que expõe se existe ou não uma alta substituição de pessoas na organização.

### 3.4 TURNOVER E O IMPACTO FINANCEIRO NAS EMPRESAS

Um dos maiores problemas que o *turnover* causa as empresas são as perdas e os custos, segundo Eckert et al. (2011) uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos, é importante conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores. A saída de colaborador, reposição e

treinamento para o novo colaborador geram custos para a empresa, financeiros e econômicos. Os custos econômicos geralmente não são avaliados pelas empresas.

Para compreender os custos com demissões, a empresa deve compreender as relações desde a entrevista até o desligamento do colaborador. Segundo Xavier (2006) num cálculo simples, poderíamos dizer que a admissão de um colaborador, em empresa organizada que busca processos racionais de seleção, tem um custo que varia de um a dois salários do admitido. Some-se a isso o tempo de treinamento inicial no trabalho, no qual o novo colaborador será pouco produtivo. E os custos trabalhistas da demissão têm de ser incluídos: 40% sobre o fundo de garantia, aviso prévio – e outros. Por fim, somem-se os gastos que o período da demissão acarreta, com a ruptura das funções. Ainda sobre os custos do *turnover*, Eckert et al. (2011, p. 7) indica que:

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.

Torna-se relevante apurar os custos relacionados a todas as atividades da empresa e não seria diferente a análise de custos na gestão de pessoas. Uma das fórmulas mais usadas para mensurar o *turnover* é a proposta por Chiavenato (2010), que divide o número de desligamentos das pessoas durante o período com o nº médio de colaboradores existentes. Esta fórmula funciona como um mecanismo para calcular apenas as saídas de pessoas na organização.

Quando uma empresa registra um *turnover* muito grande, ou seja, uma alta rotatividade de colaboradores, ela passa a ter vários problemas, tanto internos como externos, tais como gastos e desperdícios, altos gastos de recursos financeiros com rescisões contratuais, processo de seleção e novas contratações. Outro fator é o

tempo que, às vezes, a empresa não dispõe com novos treinamentos, integrações técnicas para adaptação desses novos colaboradores à empresa e às equipes de trabalho. Apenas para elencar alguns problemas do alto *turnover*, há a perda de capital intelectual, ou seja, pessoas já treinadas, capacitadas e com larga experiência que saem da sua empresa serão possivelmente admitidas por concorrentes, levando além do profissional em si, muitas vezes, o investimento que a empresa fez nesse colaborador com cursos e certificações.

Quando um desligamento ocorre, as conexões que esse colaborador possuía com os clientes deixam de existir. Isso pode acarretar na diminuição da satisfação no caso da prestação de serviços ou diminuição de vendas, em caso de ramo comercial, o que leva à redução no fechamento de negócios e, conseqüentemente, à diminuição na participação da empresa no mercado.

### 3.5 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Hoje, as motivações oferecidas pela empresa são alguns benefícios, que são considerados como salários indiretos, mas falta ainda, um dos fatores principais para motivar o funcionário, que é o reconhecimento e a oferta de treinamentos. Com um mundo cada vez mais competitivo nas empresas é exigido altos níveis de motivação, principalmente, porque funcionários motivados para realizar o seu trabalho proporcionam melhores resultados.

As empresas têm bons motivos para desejar que seus funcionários estejam satisfeitos, pois quando estão infelizes, podem cometer erros e também diminuir os níveis de produção, aumentando a sobrecarga operacional na organização, além disso, o descontentamento de um funcionário pode contagiar outros colegas de trabalho, deixando o ambiente de trabalho desagradável.

Segundo Werther e Davis Jr. (1983, p.300) “Motivação é o impulso de uma pessoa agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão”. Sabe-se que, a motivação está ligada às metas pessoais de cada individuo, onde cada ser busca dar o melhor de si, impulsionado por fatores emocionais, biológicos e sociais para conquista de seus objetivos.

Cada pessoa tem sua maneira de motivação distinta uma das outras, sendo na forma de pensar e agir, neste contexto Chiavenato (2002) nos relata que as pessoas são diferentes no que tange a motivação; as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.

Manter o colaborador satisfeito contribui para melhor execução das tarefas e melhora o atendimento ao cliente, para Chiavenato (2014) os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização.

A motivação e satisfação do colaborador em uma organização dependem de vários aspectos, a forma como o gestor motiva seu colaborador tem muita importância, o motivo é tudo que impulsiona o colaborador a render mais nas atividades do dia a dia dentro da organização. Quando se tem estímulo o desenvolvimento das atividades é mais atrativo para ambas as partes, já que a satisfação de certas necessidades pode ser passageira.

### 3.6 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

De acordo com Chiavenato (1999, p. 69) “A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. É inevitável a saída de colaboradores de uma organização, pois o mercado fica cada vez mais amplo e surgem várias oportunidades de crescimento e de formação de carreira em áreas específicas.

Apoiar os colaboradores, envolvê-los e dar mais poder a eles nas diferentes decisões, reduzir a burocracia ao mínimo, permitir que a pessoa seja ela mesma respeitando-a nas suas diferenças, gerar um espírito de equipe que predomine em todo o ambiente e contar com líderes inspiradores são ações que podem fazer a

diferença na hora em que um colaborador receber uma proposta da concorrência. Isso, conseqüentemente, ajudará a evitar a perda de talentos das organizações.

Chiavenato (1999) relata que existem dois tipos de desligamentos: O desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização. Para mensurar o nível de desligamentos na organização é utilizada uma fórmula com o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo, em relação ao número médio de funcionários existentes. Com o tempo, as habilidades profissionais tornam-se ultrapassadas e obsoletas, instigando o profissional a procurar novas responsabilidades, mas quando as empresas não trabalham com recrutamento interno, a tendência é que as pessoas procurem outras empresas, novas posições, novos desafios e outros cenários.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 88):

O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existentes.

De acordo com o Quadro 1, podemos observar o cálculo que deve ter utilizado para medir o índice de rotatividade na empresa, conforme mencionado por Chiavenato (2005).

Quadro 1 - Índice de Rotatividade

$$\text{Turnover} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE ADMISS\~O}ES + \text{N}^{\circ} \text{ DE DEMISS\~O}ES}{2} \times 100$$

$$\text{N}^{\circ} \text{ DE EMPREGADOS AO FINAL DO PER\~O}DO$$

Fonte: Google imagens

Para Milkovick e Boudreau (2000, p. 265):

A dispensa é a demissão decidida pelo empregador. A exoneração acontece por motivos pessoais específicos, como incompetência, violação de regras, desonestidade, preguiça, absenteísmo, insubordinação ou incapacidade de ser aprovado no período de teste.

Sendo assim existem vários motivos que levam a demissão do funcionário, é preciso avaliar se o problema esta no pessoal ou na organização. Ao entrevistar o colaborador, o dialogo tente ser o mais aberto possível, para entender os reais motivos do desligamento, sendo por parte da organização ou por parte do colaborador.

### 3.7 CALL CENTER

Para muitos jovens que desejam ingressar ao mercado de trabalho, o *call center* acaba se tornando seu primeiro, pelo fato de ser uma área que não exige experiência. Para a maioria das oportunidades de emprego na área basta ter 18 anos, ensino médio completo e conhecimentos básicos de informática. Muitas empresas não exigem experiência e realizam treinamento para preparar o profissional no contato com o cliente. Para Souza (2009, p.68) “trabalhar em *call center* é uma das melhores experiências que uma pessoa pode ter”.

Souza (2009, p.68), relata que “o *call center* é uma área que sempre está empregando pessoas de todas as idades e escolaridades, dependente da empresa, são apenas 6 horas e há pessoas que conseguem trabalhar em dois empregos”. Com decorrer do tempo, muitos desses funcionários, se sentem desmotivados não desenvolvendo suas atividades da maneira correta, o que acaba decorrendo em pedido de demissão, sendo ela por parte do empregado ou por parte do empregador. Alguns profissionais desta área consideram a atividade cansativa, estressante, com metas irreais, clima de muita pressão e exaustão, também consideram como atividade “temporária” até conseguir um emprego melhor.

Trabalhar em um *call center* não significa que os profissionais devam trabalhar com uma sobrecarga enorme de cansaço e pressão, em um ambiente com clima

saudável os profissionais podem melhorar a sua produtividade, envolvendo-se mais com os objetivos da empresa.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste tópico serão expostos os métodos que foram empregados para elaboração desta pesquisa, os meios usados para a coleta de informações e as formas utilizadas para a averiguação dos números e dados levantados no estudo de caso.

### 4.1 MÉTODO

A presente pesquisa foi elaborada de forma bibliográfica, pois contou com análise de livros e artigos para construção de sua estrutura teórica, além disto, ela pode ser considerada quantitativa devido às análises de números e qualitativa, pois também foi desenvolvida com a averiguação das questões abertas do questionário aplicado na pesquisa de campo no estudo de caso realizado na empresa Alfa Contact Center. Um estudo de caso pode incluir casos únicos ou múltiplos, pode ser limitado a evidências quantitativas e pode ser um método útil para fazer uma avaliação. Neste contexto, foi concluído que este método é o ideal para o levantamento das informações necessárias para uma melhor análise e conclusão.

Os dados foram coletados através de documentos fornecidos pela empresa, tais como dados de rotatividade da organização. A escolha desta instituição deve-se ao fato de ser uma empresa com alto índice de *turnover*, além disso, pelo fato ter facilitado o acesso às informações.

Utilizou-se a técnica de análise documental e análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise documental tem como objetivo a representação condensada da informação para consulta e armazenagem, enquanto a análise de conteúdo tem como objetivo a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma ou outra realidade que não a da mensagem.

### 4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E SUAS APLICAÇÕES

A captação de dados foi realizada através de uma pesquisa de clima, aplicada num questionário com 50 questões, sendo 47 fechadas no modelo da escala Likert e 3

questões abertas. A escala Likert requer que os entrevistados indiquem seu grau de aceitação com afirmações referente à atitude que está sendo mensurada. Todos os entrevistados responderam ao mesmo questionário que foi disponibilizado nas suas estações de atendimento, desta forma suas identidades foram preservadas, elevando assim o grau de sinceridade das respostas. Também foi aplicado um questionário com 7 perguntas que traça o perfil dos colaboradores.

A pesquisa de clima foi fundamentada em 9 temas que norteiam os motivos para se trabalhar na empresa, são eles: carreira e desenvolvimento; comunicação; condições de trabalho; credibilidade; direcionamento e clareza; engajamento; liderança; qualidade de vida; remuneração e benefícios.

Aplicada no período de 01 à 17 de Setembro de 2016 para os vinte quatro colaboradores do setor de *call center*, todo o procedimento foi acompanhado pelo gerente de cobrança e pelo diretor geral da empresa.

Os dados relativos ao índice de rotatividade foram fornecidos por e-mail pelo setor de RH da empresa.

## 5 REFERENCIAL PRÁTICO DESCRITIVO

Nesse capítulo serão apresentados os dados levantados através dos instrumentos de pesquisa utilizados, bem como os resultados e análise de cada ponto, com o objetivo de explicar o que eles interferem no desempenho da empresa e o que pode ser feito para aperfeiçoar o processo de contratação e diminuir o índice de *turnover*.

### 5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ALFA CONTACT CENTER

A Alfa Contact Center é uma microempresa atuante no segmento de *call center*, localizada em Vila Velha, Espírito Santo, segundo site da empresa, dispõe de modernos equipamentos e softwares de gerenciamento, além de tecnologias adequadas de processo, visando atender aos seus clientes com eficiência profissionalismo e rapidez, possuindo todos os requisitos necessários para gerar resultados com eficiência e qualidade. Fundada por profissionais com mais de 25 anos de experiência em gestão na área bancária é voltada para a recuperação de crédito. A Alfa Contact Center, que atende empresas no mercado brasileiro, age de forma integrada, implementando suas soluções e expertises para atender o mercado financeiro, pautado pela transparência na relação com seus clientes.

Visando atender com eficiência, dinamismo e qualidade, sempre observando missão, visão e valores que contemplem o respeito à dignidade de seus clientes, atua nas áreas de cartões de crédito, CDC, veículos, leasing e massificado.

Iniciou suas atividades em Junho de 2014 com 23 posições de atendimento, atualmente presta serviços para três grandes financeiras, seu quadro geral possui dois sócios, um gerente, um analista II e vinte quatro analistas de cobrança.

### 5.2 PERFIL DO COLABORADOR

Muitas organizações, antes de contratar um profissional, se baseiam num perfil predefinido, conforme a necessidade do cargo em questão. No caso das empresas de *call center*, a exigência pauta-se num tipo de colaborador que seja capaz de

saber ouvir e falar bem, possua atenção concentrada e também saiba suportar a pressão por metas, outro atributo muito comum é o equilíbrio emocional. Ensino médio completo e conhecimentos em informática são fatores básicos necessários para os colaboradores que trabalham com atendimento ao cliente no setor de cobrança massificada.

Dentre os atributos exigidos para função, não se inclui o fator “vocação”, que é uma disposição natural que o indivíduo apresenta, observando suas habilidades, suas prioridades, seus desejos e seu estilo de vida, fatores estes que vão direcionar a pessoa em busca da profissão mais adequada para seu futuro. Este predicado poderia evitar muitos problemas que atingem as organizações, como o *turnover*, absenteísmo e a insatisfação do funcionário para cumprir suas tarefas.

A Alfa Contact Center possui 24 funcionários que atuam no setor de *call center* com a função de efetuar cobranças de débitos em atraso. Podemos observar que 80% dos colaboradores deste setor são mulheres e estão na faixa etária de 18 a 25 anos, com escolaridade de nível médio, 87% são solteiros (as) e 67% não possuem filhos (as) conforme Quadro 2, com esses dados, podemos concluir que o segmento de *call center* demonstra de forma clara a preferência por profissionais mais jovens, solteiros e sem filhos, ou seja, sem grandes responsabilidades que na vida de casado tendem a serem maiores, também com nível de instrução básico, este perfil de pessoa geralmente está iniciando no mercado, possui poucas exigências em relação as condições de trabalho e salariais, sua escassa experiência faz com que não possuam os populares “vícios de comportamento”, desta forma a empresa pode moldá-lo com mais facilidade através de seus treinamentos e valores, neste contexto, segundo Chiavenato (2004, p. 402) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competência em função de objetivos definidos”. Essa conclusão se comprava com mais nitidez, pois também no Quadro 2 observa-se que 67% dos entrevistados estão no seu primeiro emprego.

Porém, outra questão que pode ser notada é fato de apenas 7% dos colaboradores estarem com mais de dois anos de tempo de serviço na empresa, este número pode ser reflexo do perfil de funcionários que a Alfa Contact Center está contratando, pois

segundo o gerente geral da empresa, existe uma tendência das pessoas que estão na faixa de idade de 18 até 25 anos, serem mais descompromissadas com organização, isso por que grande parte delas ainda não definiram suas carreiras, usam o *call center* como primeira opção apenas para juntarem dinheiro para projetos de curto prazo.

É correto afirmar que todos os indivíduos se dedicam a satisfazerem suas necessidades com passar do tempo e sendo esta empresa a primeira opção de emprego, significa que os colaboradores que ali trabalham ainda estão numa fase de muitas mudanças e indecisões em suas vidas, a maioria almeja crescimento profissional e quando isso não ocorre, sua saída da empresa em busca de uma melhor oportunidade, se torna quase que inevitável, como explica o psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow em 1943 através de sua hierarquia de necessidades, conforme a Figura 1.

Ele baseia-se na ideologia de que cada indivíduo busca satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um plano que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua realização.

Figura 1 - Pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: Google Imagens

Quadro 2 - Perfil dos Colaboradores

<b>PERFIL DOS COLABORADORES ALFA CONTACT CENTER</b>					
<b>Gênero</b>	<b>Masculino</b> 		<b>Feminino</b> 		
	20%		80%		
<b>Faixa etária</b>	<b>18 à 25 anos</b>	<b>26 à 30 anos</b>	<b>31 à 35 anos</b>	<b>36 à 40 anos</b>	<b>Acima de 40 anos</b>
	80%	13%	7%	0%	0%
<b>Escolaridade</b>	<b>Médio</b>	<b>Superior</b>	<b>Superior em andamento</b>	<b>Técnico</b>	
	80%	0%	7%	13%	
<b>Primeiro emprego</b>	<b>SIM</b>		<b>NÃO</b>		
	67%		33%		
<b>Tempo de serviço</b>	<b>3 à 6 meses</b>	<b>6 meses à 1 ano</b>	<b>1 à 2 anos</b>	<b>Mais de 2 anos</b>	
	33%	27%	33%	7%	
<b>Estado civil</b>	<b>Casado (a)</b>		<b>Solteiro (a)</b>		
	13%		87%		
<b>Possui filhos</b>	<b>1 filho (a)</b>	<b>2 filhos (as)</b>	<b>3 filhos (as)</b>	<b>Mais que 3 filhos (as)</b>	<b>Não possui filhos (as)</b>
	33%	0%	0%	0%	67%

Fonte: Pesquisa de Campo, período de 01 à 17 setembro 2016

### 5.3 ROTATIVIDADE DA ALFA CONTACT CENTER

Segundo os dados fornecidos pela empresa, no Quadro 3 o número de admitidos em 2015 foi de 35 funcionários, a quantidade de demitidos foi de 30 funcionários e o número total de colaboradores ao final deste ano foi de 17 pessoas, a empresa teve altos índices de *turnover* em 2015, de janeiro a dezembro deste ano a média foi 16,84%, este resultado é considerado extremamente alto, prova que existe um grave problema a ser sanado, pois de acordo com Chiavenato (1989) se a empresa tem um índice de rotatividade de pessoal de 3%, quer dizer que ela pode contar apenas com 97% de sua mão de obra. Analisando o Quadro 3, os maiores índices de *turnover* registrados em 2015 foram de 31% em junho, quando a empresa fez 5 contratações, porém, teve 5 desligamentos e em setembro, quando a rotatividade bateu 50%, pois houve 8 contratações e 2 demissões. Até junho de 2016 o número de admitidos foi de 17 funcionários e demitidos foram de 10 funcionários, tendo um quadro final de 24 colaboradores no *call center*, a média de rotatividade caiu para 10,90%, apesar da melhora, ainda é bastante alto, mesmo para um segmento que possui elevados níveis de rotatividade.

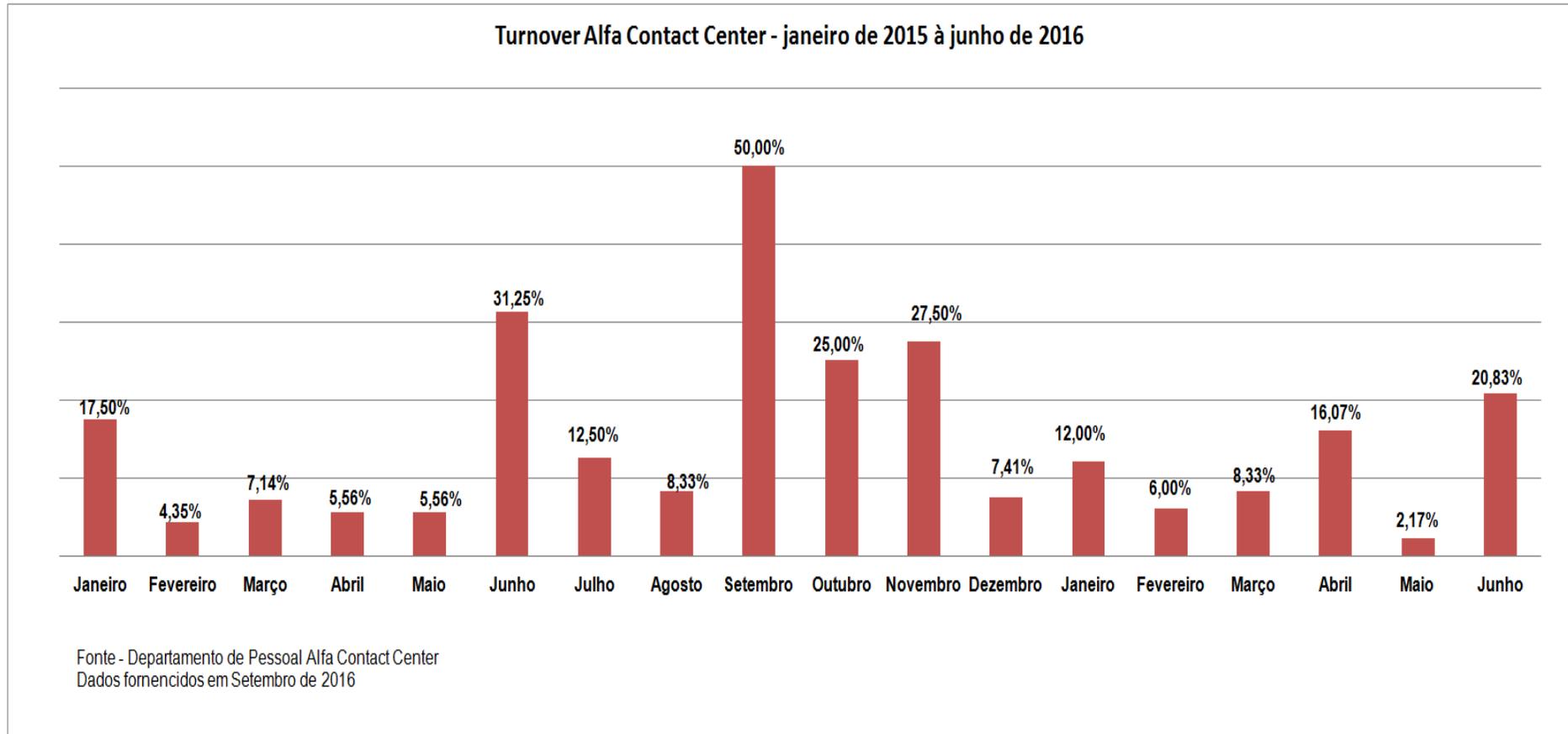
Quadro 3 - Turnover Alfa Contact Center

<b>Turnover Alfa Contact Center 2015</b>				
<b>Mês</b>	<b>Turnover</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Admissão</b>	<b>Demissão</b>
<b>Janeiro</b>	17,50%	20	5	2
<b>Fevereiro</b>	4,35%	23	0	2
<b>Março</b>	7,14%	21	0	3
<b>Abril</b>	5,56%	18	1	1
<b>Mai</b>	5,56%	18	0	2
<b>Junho</b>	31,25%	16	5	5
<b>Julho</b>	12,50%	16	0	4
<b>Agosto</b>	8,33%	12	0	2
<b>Setembro</b>	50,00%	10	8	2
<b>Outubro</b>	25,00%	16	6	2
<b>Novembro</b>	27,50%	20	9	2
<b>Dezembro</b>	7,41%	27	1	3
<b>Turnover Alfa Contact Center 2016</b>				
<b>Mês</b>	<b>Turnover</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Admissão</b>	<b>Demissão</b>
<b>Janeiro</b>	12,00%	25	3	3
<b>Fevereiro</b>	6,00%	25	1	2
<b>Março</b>	8,33%	24	4	0
<b>Abril</b>	16,07%	28	2	7
<b>Mai</b>	2,17%	23	1	0
<b>Junho</b>	20,83%	24	5	5

Fonte: Departamento de Pessoal Alfa Contact Center

#### 5.4 FATORES RESPONSÁVEIS PELA ROTATIVIDADE

Foi constatado na pesquisa de campo que a Alfa Contact Center não possui um setor responsável pelo recrutamento e seleção, este processo é realizado pelo gerente geral e auxiliado pelo gerente de *call center*, de forma não programada somente quando a demanda por novos colaboradores é alta, desta forma, é notório que a captação de funcionários desta empresa precisa ser ajustada, pois a falta de planejamento está afetando enfaticamente o sucesso deste procedimento e portanto agravando o índice de rotatividade de pessoal, como podemos observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 - *Turnover* Alfa Contact Center – Janeiro de 2015 à Junho de 2016

Fonte: Departamento de Pessoal Alfa Contact Center

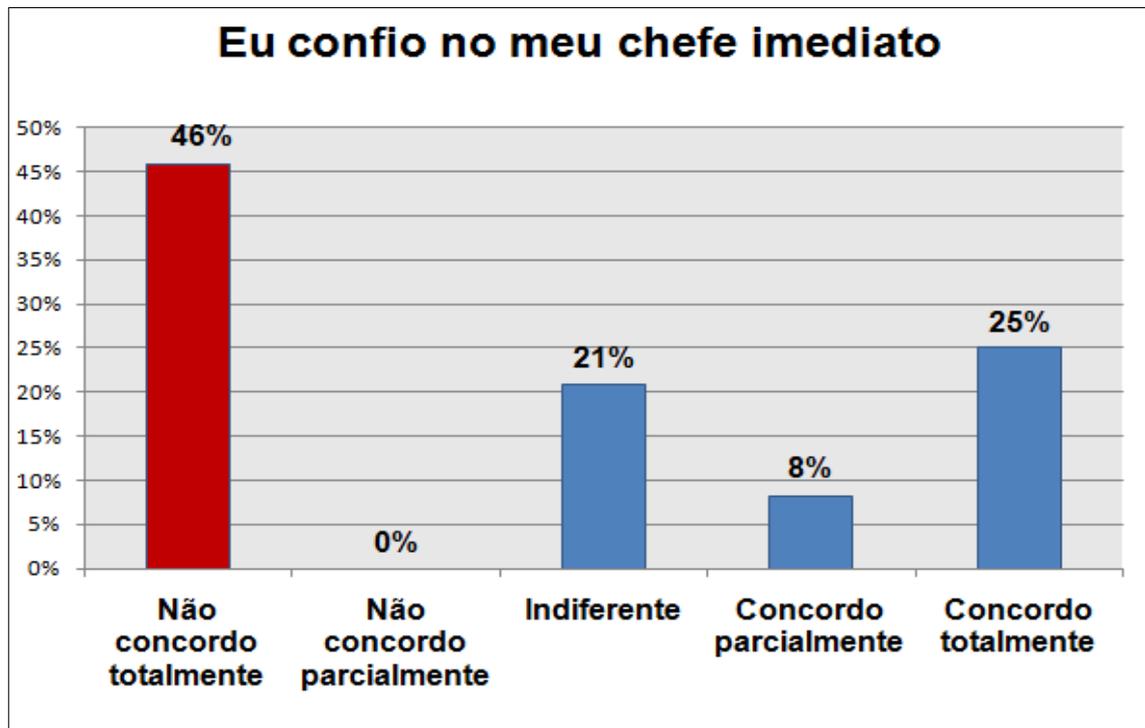
Desta forma, a falta de preparo e conhecimento teórico dos responsáveis pelo processo de contratação, é um dos fatores que agravam o aumento do *turnover*, uma vez que o gerente geral cursa direito e não possui formação na área de recursos humanos ou qualquer curso relacionado à capacitação de pessoal, seus métodos são empíricos. Constatamos que a seleção de currículos é feita com pouco critério, de acordo com Chiavenato (2005, p. 116) “O curriculum vitae (CV) assume enorme importância no recrutamento externo”. Além disto, as entrevistas não possuem padrão algum. Tudo isto acarreta uma série de problemas como a contratação de pessoas despreparadas e sem o perfil ideal para função.

O fato do processo seletivo ser feito somente quando há uma grande necessidade, prejudica bastante a qualidade na escolha do profissional, pois a urgência por mão de obra abaixa o nível de critério na seleção, além disto, o recrutamento acaba sendo mais desgastante devido a maior quantidade de colaboradores que precisam ser contratados de uma única vez, isto aumenta o período de entrevistas e treinamentos, a empresa precisa direcionar mais operadores para ensinar os chamados “novatos”, o gerente de *call center* deixa de planejar estratégias e comandar a equipe para se dedicar ao acompanhamento dos recém chegados, assim perde-se produtividade de todos os lados e também afeta significativamente a propriedade do treinamento, uma vez que é feito as pressas de forma emergencial.

#### **5.4.1 Liderança**

A relação entre a liderança da empresa e seus subordinados, deve ser bem observada, pois é considerada por muitos especialistas no assunto *turnover*, como um grande responsável pelo alto índice de rotatividade, neste contexto analisando o Gráfico 2, observa-se que 46% dos entrevistados não confiam na chefia de um modo geral.

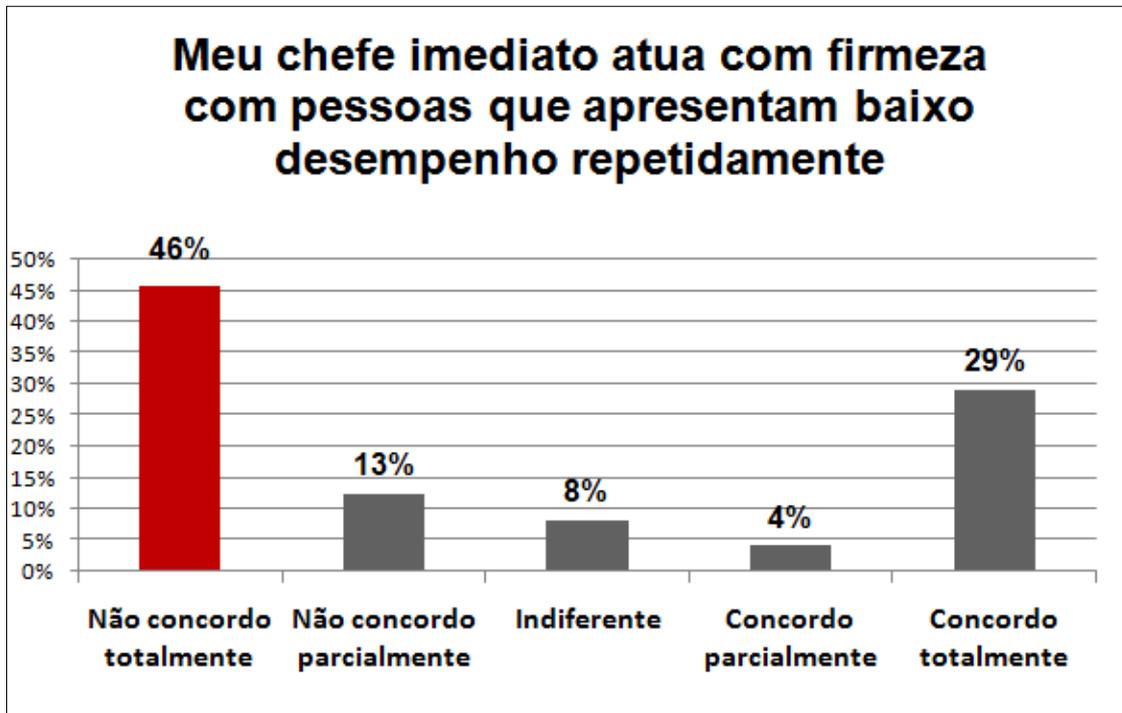
Gráfico 2 - Eu confio no meu chefe imediato



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

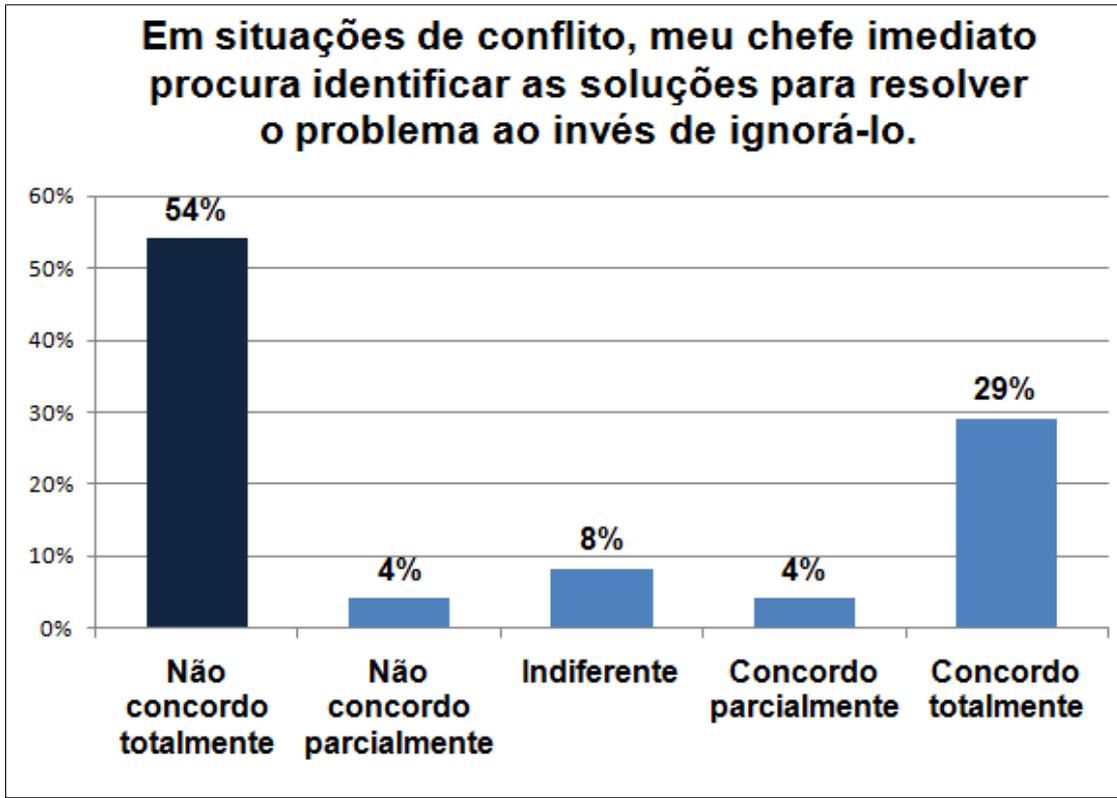
Ainda neste quesito, 46% da equipe consideram que seu líder não atua com firmeza com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente, conforme observado no Gráfico 3, 56% enxergam que em situações de conflito, seu chefe imediato não procura identificar as soluções dos problemas e ao invés disto ele os ignora como podemos ver no Gráfico 4. Concluímos que não há um claro direcionamento do líder quanto as situações de muita importância no setor, diante destes números, o gestor do *call center* demonstra uma liderança do tipo liberal ou *laissez faire*, um termo da língua francesa que significa “deixai fazer, deixai ir ou deixai passar”. Este estilo liderança geralmente não funciona, pois ela fornece pouca orientação aos liderados, deixa o processo de decisão nas mãos da equipe e ainda pratica pouco controle sobre o grupo, deixando a cada um a tarefa de definir os seus papéis e de descobrir o que tem de fazer, sem se envolver neste processo de organização, a equipe trabalha com pouca orientação e na maioria das vezes isso causa desmotivação nos colaboradores que ao trabalharem sem rumo, acabam não cumprindo suas metas e por baixa produção são desligados ou solicitam sua própria demissão.

Gráfico 3 - Meu chefe imediato atua com firmeza com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

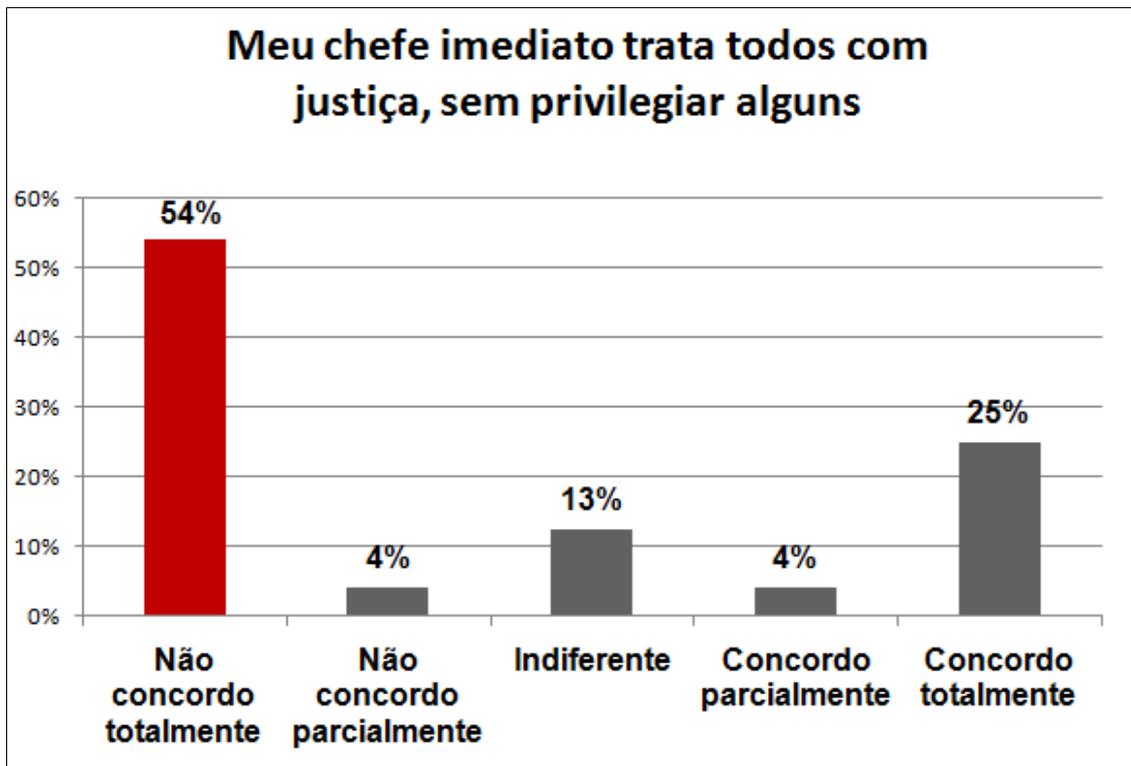
Gráfico 4 - Em situações de conflito, meu chefe imediato procura identificar as soluções para resolver o problema ao invés de ignorá-lo.



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

No Gráfico 5 a seguir, somando os resultados de não concordo com não concordo totalmente, percebe-se que 58% da equipe acreditam que o gestor imediato não age com justiça com todos e que sua postura privilegia alguns, esse dado é ainda mais contundente quando 13% é indiferente quanto a este ponto, ou seja, 71% da equipe não vê em seu líder, uma conduta justa. Desta forma, podemos definir que de fato a chefia não está sabendo conduzir seus funcionários com igualdade ou não está sabendo passar para equipe que seus métodos são justos. Esse resultado é alarmante, considerando que uma gestão injusta é um determinante muito importante para saída de pessoas da empresa.

Gráfico 5 - Meu chefe imediato trata todos com justiça, sem privilegiar alguns.



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

#### 5.4.2 Remuneração e Benefícios

Dentre os fatores que causam o *turnover*, podemos destacar a remuneração e benefícios, o processo de recompensar as pessoas pelos serviços prestados é fundamental para a motivação e incentivo dos colaboradores, um funcionário bem recompensado tende a cumprir sua função conforme foi solicitado e a se manter em seu cargo. Segundo Chiavenato (2005, p. 252) “A recompensa é um elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém”.

A Alfa Contact Center não oferece benefícios como plano de saúde e ticket alimentação e conforme as respostas das questões abertas da pesquisa aplicada, na Quadro 4, mais de 50% da equipe citaram a implantação de benefícios e melhoria da comissão como fatores para se tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar.

Seguem abaixo alguns relatos dados pelos entrevistados nas questões abertas:

“Ouvir mais os funcionários, criar benefícios e prêmios para incentivar os funcionários”. (Entrevistado A);

“Ser uma empresa que pensa nos funcionários, não somente nos bolsos dos donos. Implantar benefícios, plano de saúde e ticket alimentação”. (Entrevistado B);

“Ouvir mais os funcionários e ter benefícios”. (Entrevistado C).

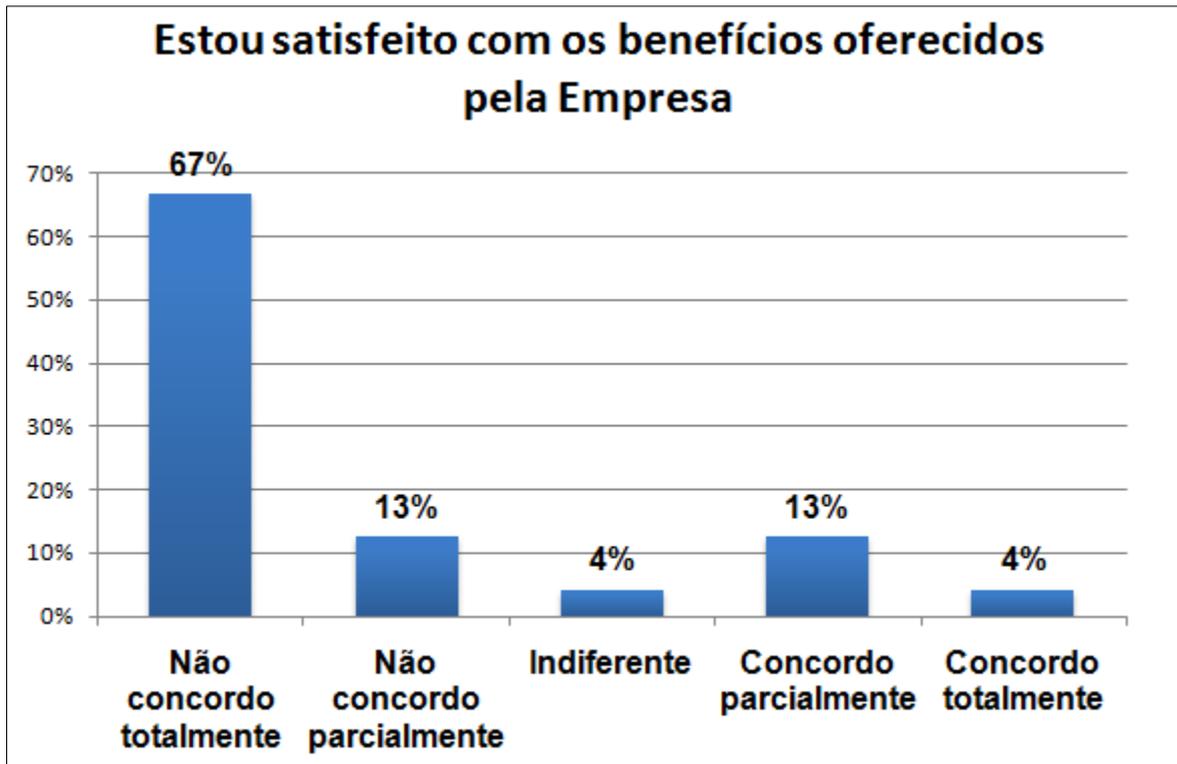
Quadro 4 - Questões abertas

ENTREVISTADO	CITE UMA SUGESTÃO PARA TORNAR A EMPRESA UM LUGAR MELHOR PARA SE TRABALHAR
A	Ouvir mais os funcionários, criar benefícios e prêmios para incentivar os funcionários.
B	Ser uma empresa que pensa nos funcionários, não somente nos bolsos dos donos. Implantar benefícios, plano de saúde e ticket alimentação.
C	Ouvir mas os funcionários e ter benefícios.
D	Honestidade, benefícios.
E	Benefícios, incentivo para trabalhar.
F	Benefícios.
G	Comissão e premiação.
H	Comissão.
I	Respeito, justiça e benefícios.
J	Benefícios.
L	Justiça, benefícios.
M	Tratar todos por igual, benefícios.
N	Criar Incentivos como benefícios, justiça.
P	Justiça, benefícios.
Q	Melhores benefícios.
R	Benefícios e justiça.

Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

Conforme dados do Gráfico 6, 80% dos entrevistados não estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, levando em consideração a somas das respostas de não concordo e não concordo totalmente e apenas 4% demonstra total satisfação quanto aos benefícios. Este fato aponta com clareza que a falta de incentivos é um causador do alto *turnover* da organização.

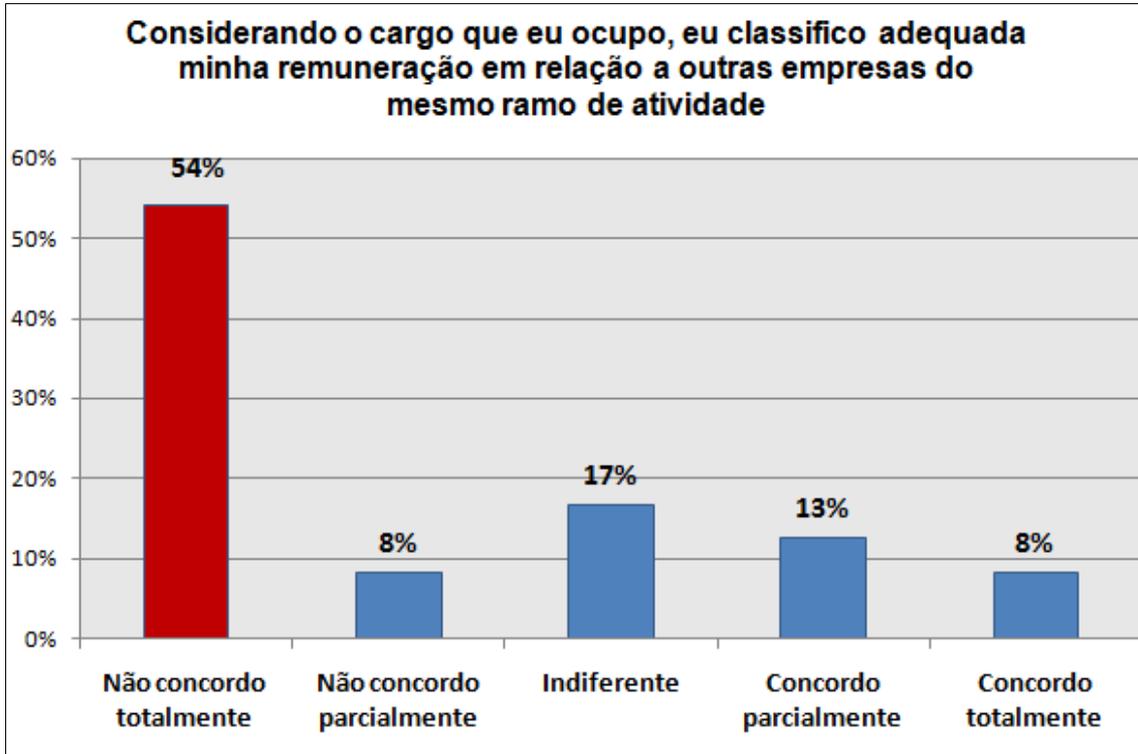
Gráfico 6 - Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

Segundo Chiavenato (2005, p. 256) “As pessoas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação”. Neste contexto, podemos dizer que o empenho dos colaboradores está ligado fortemente ao nível de retorno que eles terão ao desenvolver suas funções. No Gráfico 7, constatamos que 54% dos trabalhadores do *call center* não consideram sua remuneração adequada se comparado com outras empresas do mesmo segmento.

Gráfico 7 - Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico adequada minha remuneração em relação a outras empresas do mesmo ramo de atividade

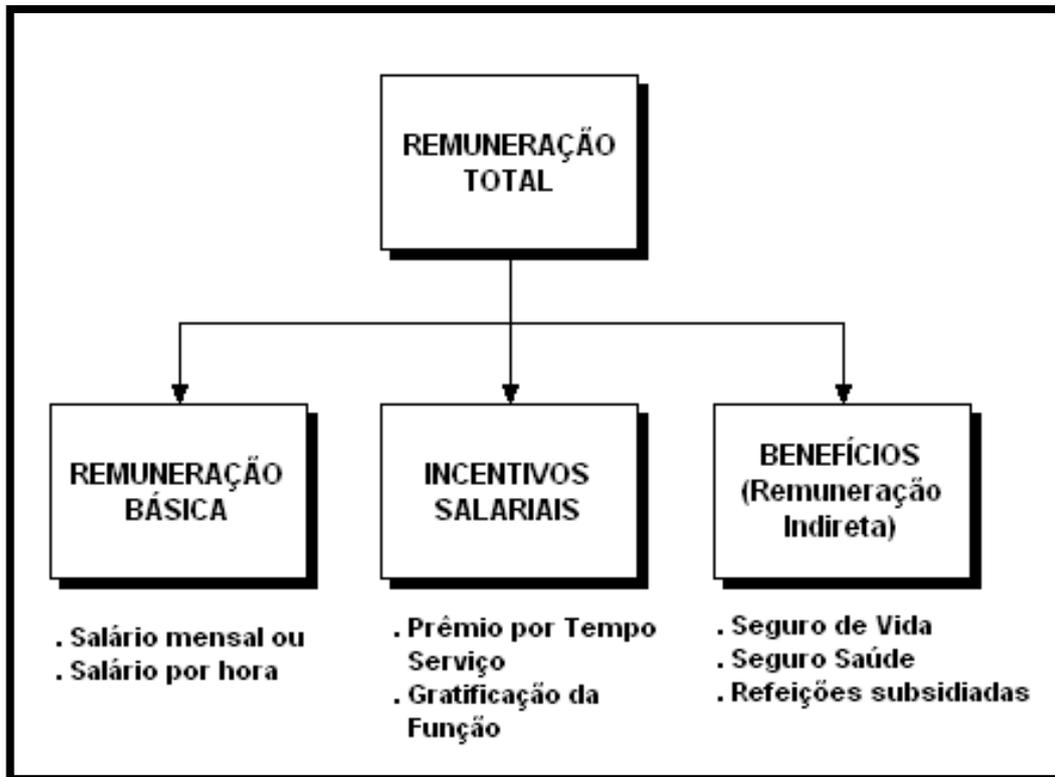


Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

A Alfa Contact Center oferece uma remuneração básica de R\$ 970,00, conforme Chiavenato (2005, p. 257) “O principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário receber de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora”.

A remuneração total é formada por três componentes principais, como mostra Figura 2, estes componentes são essenciais para o incentivo do funcionário, uma remuneração inadequada agrava o problema de rotatividade de pessoas na organização.

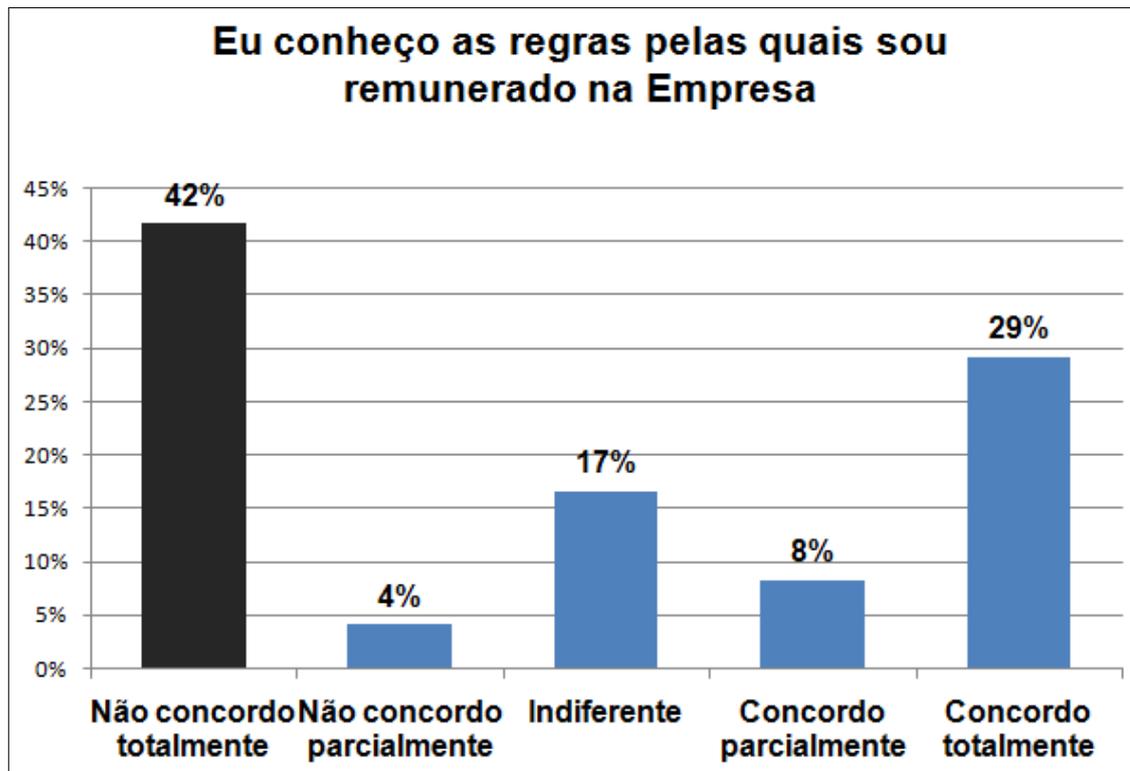
Figura 2 - Componentes da Remuneração total



Fonte: Google imagens

O Gráfico 8 a seguir, mostra que 42% dos entrevistados alegam não conhecer a metodologia de pagamento da remuneração e apenas 29% da equipe sabem como funcionam as regras pelas quais são remunerados.

Gráfico 8 - Eu conheço as regras pelas quais sou remunerado na Empresa

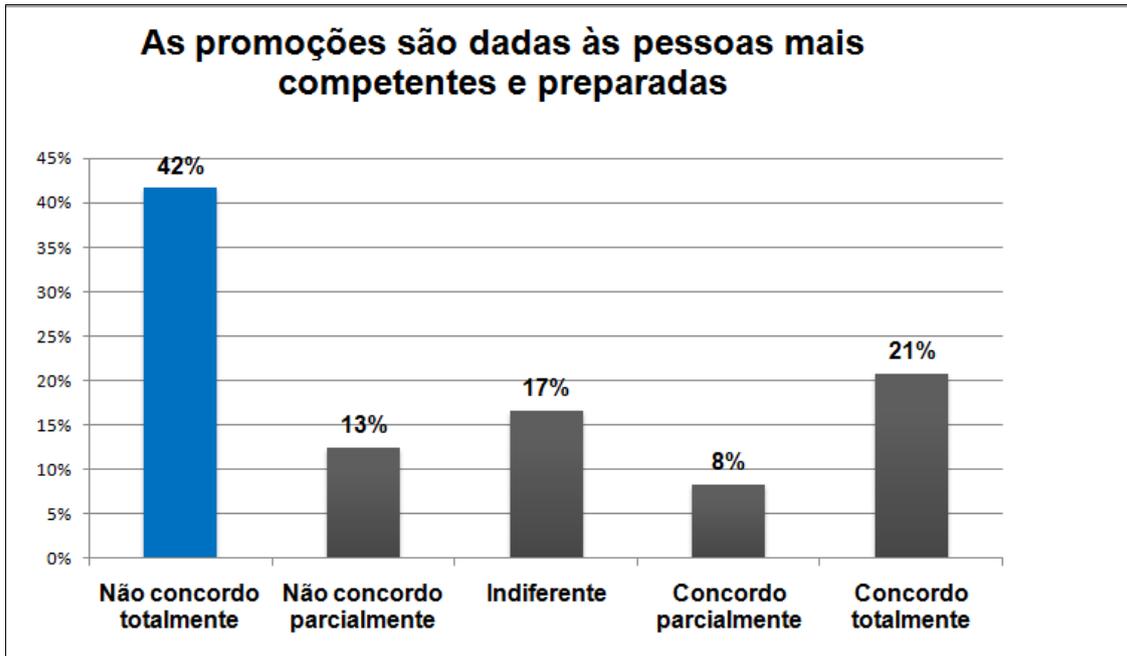


Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

### 5.4.3 Carreira e Desenvolvimento

Atualmente a empresa Alfa Contact Center não dispõe de um plano de carreira pré-definido, a falta de um programa de cargos e salários faz com que o colaborador não se esforce para ser promovido, estando estagnado em seu cargo, este funcionário irá buscar crescimento profissional fora da empresa. Além disto, há uma negação da equipe quanto ao procedimento de promoção, pois apenas 29% da equipe considera que as promoções são dadas as pessoas mais competentes e preparadas, como podemos ver no Gráfico 9, analisando esse resultado, fica evidente que este ponto é um dos fatores causadores da rotatividade.

Gráfico 9 - As promoções são dadas às pessoas mais competentes e preparadas

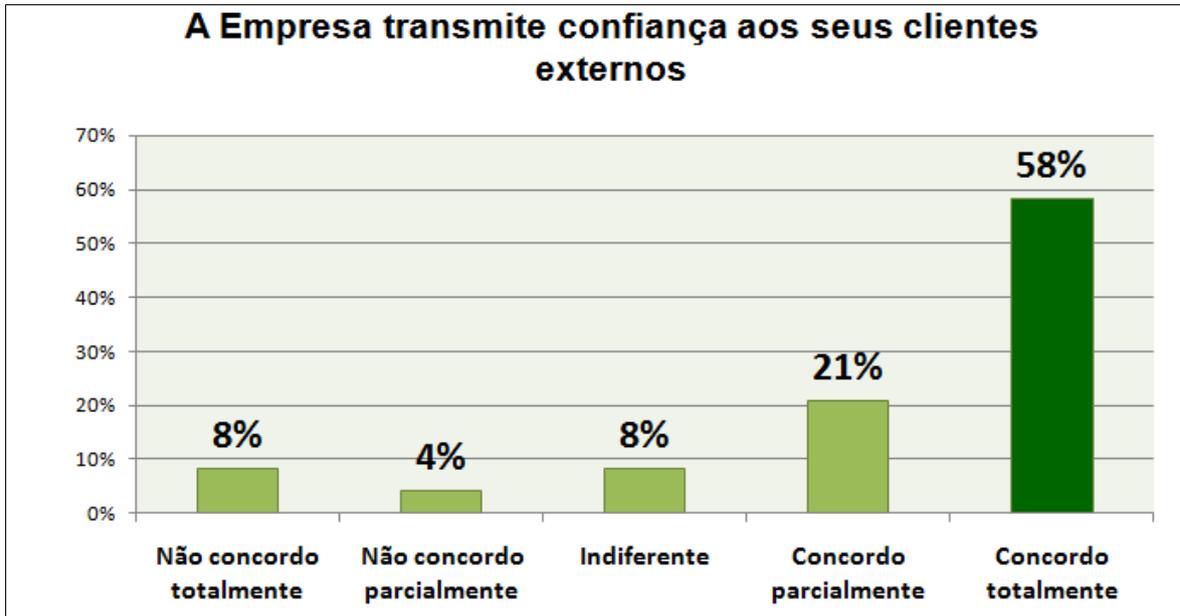


Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

#### 5.4.4 Credibilidade

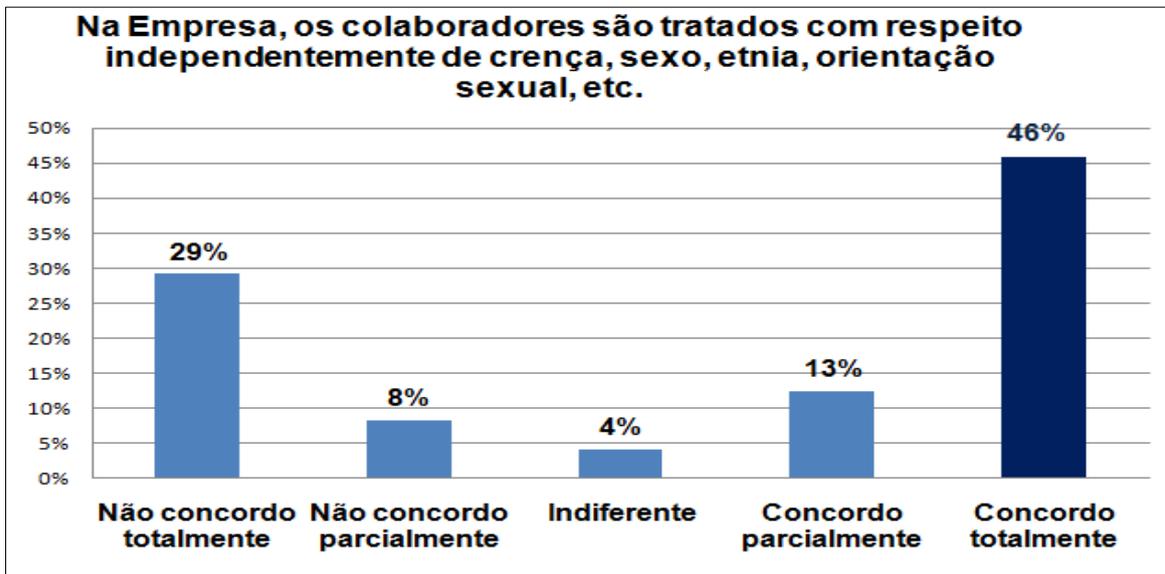
A pesquisa revelou que a empresa foi bem avaliada em vários quesitos, analisado o Gráfico 10, na afirmativa “A empresa transmite confiança aos seus clientes externos”, 58% dos entrevistados responderam que concordam totalmente, 21% que concordam parcialmente, isso nos dá um índice de aprovação de 79% da equipe. Ainda no tema credibilidade observamos que questões ligadas ao respeito mútuo, independente de crença, sexo, etnia, orientação sexual, etc., também foram bem avaliadas pela maioria dos entrevistados, como mostra o Gráfico 11, onde 46% concordam totalmente com a afirmação, 13% concordam parcialmente, 4% são indiferentes, 8% não concordam parcialmente e 29% não concordam totalmente.

Gráfico 10 - Empresa transmite confiança aos seus clientes externos



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

Gráfico 11 - Na Empresa, os colaboradores são tratados com respeito independentemente de crença, sexo, etnia, orientação sexual, etc.



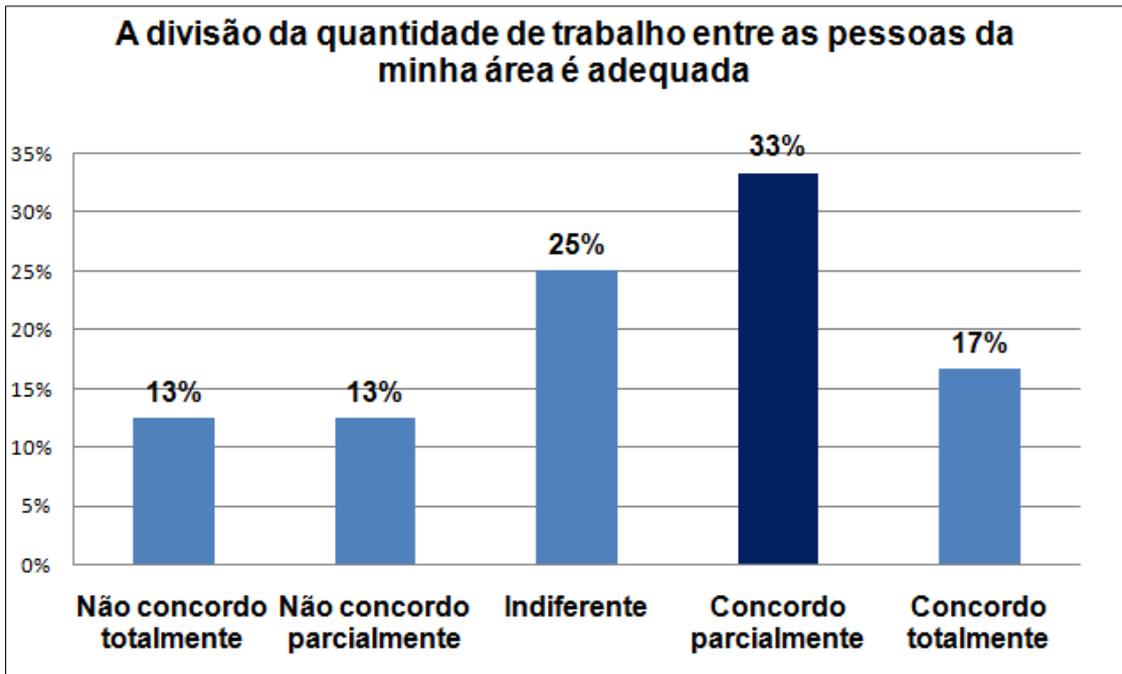
Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

#### 5.4.5 Qualidade de Vida

A pesquisa trouxe três questões relacionadas à qualidade de vida a serem avaliadas pelos entrevistados, neste ponto, a empresa também teve um resultado positivo

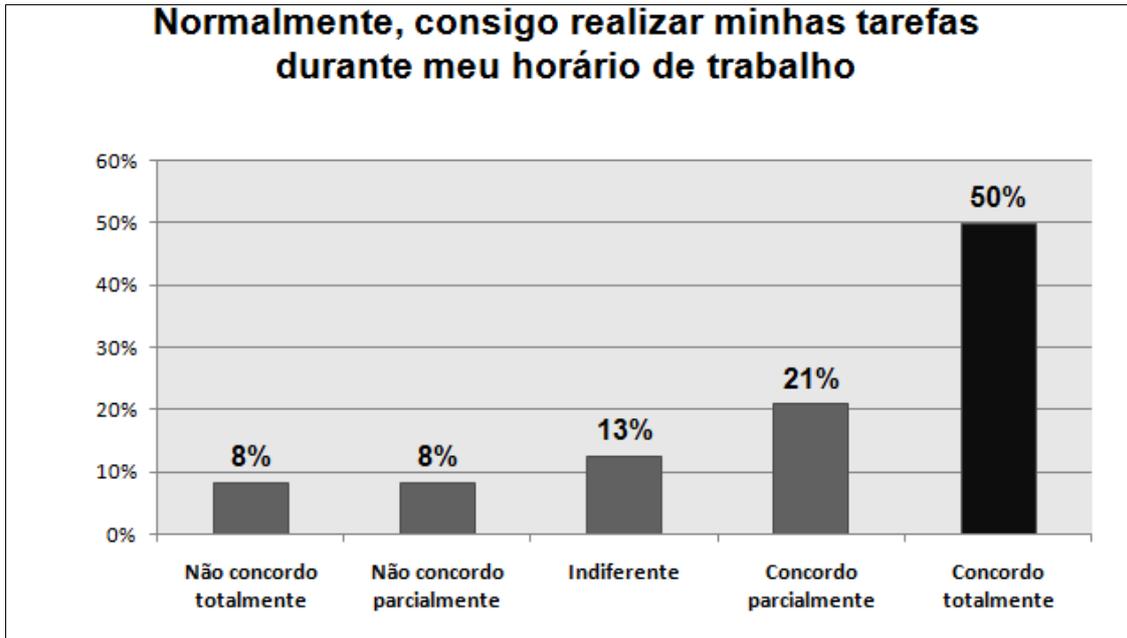
considerando a maioria das respostas no Gráfico 12, onde 33% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente em relação a divisão justa da quantidade de trabalho por pessoa. Já no Gráfico 13, os resultados foram ainda mais explícitos quanto ao bom resultado alcançado pela empresa, pois 71% concordam que conseguem realizar suas tarefas dentro do horário de trabalho.

Gráfico 12 - A divisão da quantidade de trabalho entre as pessoas da minha área é adequada.



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

Gráfico 13 - Normalmente, consigo realizar minhas tarefas durante meu horário de trabalho.



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

Os resultados positivos concluem que o alto índice de *turnover* da Alfa Contact Center não está ligado a toda organização, porém existem sim muitos pontos que necessitam ser ajustados.

A qualidade de vida no trabalho pode determinar a permanência dos colaboradores na empresa, cada individuo motiva-se a sua maneira, alguns consideram as remunerações o principal motivo da sua prestação de serviços, outros dão mais valor ao ambiente em que estão trabalhando e não se importam tanto com as recompensas e há aqueles que julgam estes dois pontos com igualdade, neste contexto é correto afirmar que a pressão imposta pela gestão por resultados é sem dúvidas um fator que causa em muitas organizações, a saída voluntária de muitos funcionários. No Gráfico 14 a seguir, constatou-se que mais de 50% da equipe sofre pressão ao ponto de não conseguir equilibrar a sua vida profissional com a pessoal, esta pressão atrelada às baixas recompensas geram um dos principais fatores para a alta rotatividade da Alfa Contact Center.

Gráfico 14 - A pressão que recebo para executar o meu trabalho permite que eu equilibre minha vida profissional com minha vida pessoal.



Fonte: Pesquisa de clima realizada na empresa Alfa Contact Center, 2016.

## 5.5 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

Segundo Galvão (2015), quando uma empresa registra um *turnover* muito grande, ou seja, uma alta rotatividade de colaboradores, ela passa a ter vários problemas, tanto internos como externos, tais como gastos e desperdícios, altos gastos de recursos financeiros com rescisões contratuais, processo de seleção e novas contratações. Outro fator é o tempo que, às vezes, a empresa não dispõe com novos treinamentos, integrações técnicas para adaptação desses novos colaboradores à empresa e às equipes de trabalho.

Em geral cada organização tem como objetivo dar lucro pelo maior tempo possível, algumas conseguem se manter por vários anos com suas contas equilibradas. Conforme entrevista com gerente geral da Alfa Contact Center, desde que começaram suas atividades em 2014, várias vezes a empresa fechou o mês no vermelho, os balanços mensais não puderam ser divulgados, mas ele relata que por algum período quase foram obrigados a solicitar recuperação judicial, ou seja, abrir processo de falência. A elevada saída de funcionários de forma voluntária e involuntária causou graves problemas como a queda de produtividade, além disto,

houve um aumento significativo nos gastos devido as rescisões de contratos, estes coeficientes foram os principais motivos que fizeram a organização passar por essa situação e não conseguir equilibrar suas receitas com a despesas.

A alta rotatividade de pessoas demanda ainda um processo de adaptação do novo colaborador, este processo causa um enfraquecimento da mão de obra do setor, pois a empresa precisa deslocar um funcionário produtivo para treinar o novo funcionário. Segundo a *Coaching Vanusa Cardoso* numa publicação em seu *blog*, geralmente as companhias com taxa de *turnover* perto ou maior de 5% devem ficar atentas e rever suas estratégias, pois é como se tivessem trocado praticamente todo o quadro de colaboradores ao longo do ano. Desta forma, podemos dizer que a Alfa Contact Center pode estar com vários problemas, como:

- 1 – Perda de entendimento e de prática ao realizar os procedimentos de trabalho;
- 2 – Perda de mercado e negócios;
- 3 – Perda de capital intelectual;
- 4 – Perda de conexões com os clientes;
- 5 – Perda de conhecimento na prática e operação de tecnologias;
- 6 – Mais gastos e desperdícios.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É extremamente necessário e irrevogável que as organizações sejam constantemente avaliadas, conhecer a fundo suas realidades tornou-se imprescindível para mantê-la funcional num mercado cada vez mais exigente e competitivo. Um bom processo de gerenciamento em todas as áreas é importante, pois o sucesso de uma empresa está diretamente ligado ao direcionamento dado pelos seus gestores. “Não se gerencia o que não se mede”, baseados nesta frase muito conhecida no mundo corporativo, dita pelo professor e estatístico norte americano William Edwards Deming, podemos afirmar que a falta de análise de indicadores de desempenho torna a organização vulnerável e predisposta ao fracasso.

A partir dos resultados desta pesquisa, fundamentados pelos referenciais bibliográficos e apoiados pelos dados quantitativos e qualitativos, foi possível analisar e identificar os vários motivos que levam os funcionários do *call center* da empresa estudada a serem desligados, sendo de forma voluntária ou não, desta forma, pode-se evidenciar os principais fatores do *turnover* e demonstrar os efeitos causados pela alta rotatividade de pessoas na instituição.

Constatou-se que a empresa Alfa Contact Center possui graves problemas quando se trata do processo de contratação de pessoas, muitos deles devidos a falta de planejamento e de gerenciamento, além disto, é correto dizer que também existem falhas nos processos de treinamento e formação de capital intelectual, assim, se faz necessário que a empresa se alto avalie e reveja suas metodologias de trabalho nesta questão.

Muitas variáveis foram responsáveis pelos altos índices de *turnover* da empresa, porém, observa-se que algumas delas se destacam como sendo os principais motivos deste problema, o perfil dos colaboradores do *call center* desta organização, pode ser considerado um indicador claro da dificuldade que ela tem para manter sua rotatividade de funcionários em níveis aceitáveis, sobre este ponto, podemos enfatizar a baixa idade dos colaboradores, pois é uma tendência que pessoas mais novas tenham pouco compromisso, isso se dá pelo fato delas ainda estarem em

formação de ideias e com muitas dúvidas sobre seu futuro, principalmente quando se trata de suas escolhas profissionais. Este problema foi causado devido à falta de conhecimento teórico dos envolvidos no processo seletivo, que é realizado por profissionais não preparados para esta atribuição.

Outros fatores se mostraram muito relevantes como motivos que causam o desligamento dos funcionários e foram constatados através da percepção dos colaboradores entrevistados, como o tipo de liderança não imparcial exercida na empresa, a remuneração total não condizente com o mercado, a falta de benefícios e a pressão por metas, todos estes pontos comprovam os altos índices de *turnover* averiguados nesta pesquisa e em decorrência disto causaram diversos problemas, como queda de produtividade, aumento nos gastos com rescisões de contratos e treinamentos, além de perda de mão de obra. Deste modo, a importância de medir os indicadores de rotatividade, analisar as causas e agir em prol das soluções, deve ser uma realidade progressiva. Cada fator causador do *turnover*, exige uma mudança natural por parte da organização, é nitido a necessidade de reavaliar os métodos de trabalho quanto a estes pontos, sugere-se então a implantação de um programa de cargos e salários, melhoria dos benefícios, adequação das metas e diminuição da pressão por parte dos gerentes, assim como a condução da equipe com uma postura mais justa e imparcial. Além destas medidas, é necessário mudar a forma de como é feita as contratações, investir na terceirização do processo seletivo é uma excelente alternativa.

A realidade da empresa Alfa Contact Center pode ser a mesma de várias outras empresas do segmento de *call center*, todavia, deve-se ressaltar que os resultados aqui apresentados, foram baseados em pesquisas com análises de números e dados particulares de uma organização específica. Por fim, acreditamos ter contribuindo para solução do problema de *turnover*, podemos concluir que a pesquisa atingiu todos os objetivos esperados e definiu com clareza a diretrizes a serem tomadas quanto a problemática estudada.

## 7 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CARAVANTES, R. Geraldo, CARAVANTES, B. Cláudia, KLOECKNER, C. Mônica. **Administração Teorias e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, Vanusa. **Turnover você sabe medir**. Disponível em: <<http://vanusacardoso.com.br/blog/2016/06/04/turnover-vocesabemedir>>. Acesso em: 30 Out. 2016.

CARDOZO, Carla Andréia. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 8 Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 4 ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. Organizações em contexto, ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

HAMPTON, David. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: ABDR, 2005.

GALVÃO, Danilo. **O vilão da alta rotatividade**. Maio 2015. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/artigos/58194/o-vilao-da-alta-rotatividade/ler.aspx>>. Acesso em 30 Out. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceito e práticas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. Local: Editora Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. *Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda*. **Revista Connexio**, 2012.

MILKOVICK, George T; BOUDREAU John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA. Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas**. *Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 80 - maio/ago/2011*.

SOUZA, Eliset. **Call Center, um mundo em contradição**. 1 ed. Rio de Janeiro: Copyright, 2009.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo: editora Gente, 2006.

WERTHER, Willian B; DAVIS Keith Jr. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1983.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CLIMA – Alfa Contact Center

Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
1	Carreira e Desenvolvimento	A Empresa fornece treinamento para eu realizar minhas atividades.
2	Carreira e Desenvolvimento	Quando existe uma vaga, a Empresa procura preenchê-la preferencialmente com recrutamento interno (com colaboradores que tenham as qualificações exigidas pela vaga).
3	Carreira e Desenvolvimento	Conheço as regras que devo seguir para crescer profissionalmente na Empresa.
4	Carreira e Desenvolvimento	As promoções são dadas às pessoas mais competentes e preparadas.
5	Carreira e Desenvolvimento	Quanto melhor meu desempenho, maiores serão minhas oportunidades de crescimento profissional na Empresa.
6	Carreira e Desenvolvimento	Existem oportunidades de crescimento profissional (em outras funções, novos projetos, novas responsabilidades, novos aprendizados e desafios) na Empresa.
7	Carreira e Desenvolvimento	A Empresa retém os profissionais mais qualificados.
Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
8	Comunicação	As políticas, normas e procedimentos da Empresa são divulgados de forma clara aos colaboradores.
9	Comunicação	Eu recebo as informações que preciso para realizar o meu trabalho.
10	Comunicação	Meu chefe imediato me informa sobre decisões e mudanças que afetam o meu trabalho.
11	Comunicação	Na Empresa, posso expressar livremente meus pontos de vista.
12	Comunicação	Meu chefe imediato busca as informações que preciso, quando ele não sabe responder as minhas dúvidas.
13	Comunicação	Os canais de comunicação (Quadro de Aviso, Jornal Mural e Intranet) são adequados para que eu saiba o que está acontecendo na Empresa.
14	Comunicação	Sou informado sobre os resultados da Empresa.
15	Comunicação	Meu chefe imediato comunica com clareza e velocidade os assuntos importantes, as mudanças e planos futuros da Empresa.
Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
16	Condições de Trabalho	As condições gerais (instalações físicas, temperatura, ruídos etc.) no meu local de trabalho são adequadas.
17	Condições de Trabalho	Os sistemas de informática que utilizo nas minhas tarefas atendem as minhas necessidades.
18	Condições de Trabalho	Eu tenho os equipamentos e materiais que preciso para realizar o meu trabalho.
19	Condições de Trabalho	O ambiente de trabalho e os relacionamentos na Empresa favorecem a realização do meu trabalho.
Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
20	Credibilidade	A Empresa transmite confiança aos seus clientes externos.
21	Credibilidade	Eu vejo o futuro da Empresa com otimismo.
22	Credibilidade	Na Empresa, os colaboradores são tratados com respeito independentemente de crença, sexo, raça, cor etc.
23	Direcionamento e Clareza	As decisões que a Diretoria está tomando para o sucesso da Empresa são adequadas.
24	Direcionamento e Clareza	Eu confio na Diretoria da Empresa.
25	Direcionamento e Clareza	As mudanças que têm ocorrido na Empresa estão impactando de modo positivo no meu trabalho.
26	Direcionamento e Clareza	A Empresa responde com agilidade às mudanças dos concorrentes, da economia, do mercado, da tecnologia etc.
Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
27	Engajamento	Na Empresa trabalhamos em equipe.
28	Engajamento	Na Empresa, os colaboradores estão dispostos a dividirem (ou compartilharem) comigo o que sabem.
29	Engajamento	O meu nível de motivação para o trabalho é alto.
30	Engajamento	O nível de motivação dos colaboradores para o trabalho é alto.
31	Engajamento	Eu recomendo a Empresa como um bom lugar para se trabalhar.
32	Engajamento	Eu sinto orgulho de trabalhar na Empresa.

Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
33	Liderança	Eu confio no meu chefe imediato.
34	Liderança	Meu chefe imediato atua com firmeza com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente.
35	Liderança	Meu chefe imediato deixa claro quais são minhas atribuições, responsabilidades e o que espera do meu trabalho.
36	Liderança	Em situações de conflito, meu chefe imediato procura identificar as soluções para resolver o problema ao invés de ignorá-lo.
37	Liderança	Meu chefe imediato me dá autonomia necessária para eu tomar decisões no cumprimento de minhas responsabilidades.
38	Liderança	Meu chefe imediato reconhece quando realizo um bom trabalho ou presto um serviço de qualidade.
39	Liderança	Meu chefe imediato trata todos com justiça, sem privilegiar alguns.
40	Liderança	Minhas ideias e sugestões são ouvidas e quando possível colocadas em prática pelo meu chefe imediato.
41	Liderança	Meu chefe imediato conversa comigo sobre meus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.
Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
42	Qualidade de Vida	A divisão da quantidade de trabalho entre as pessoas da minha área é adequada.
43	Qualidade de Vida	Normalmente, consigo realizar minhas tarefas durante meu horário de trabalho.
44	Qualidade de Vida	A pressão que recebo para executar o meu trabalho permite que eu equilibre minha vida profissional com minha vida pessoal.
Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
45	Remuneração e Benefícios	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Empresa.
46	Remuneração e Benefícios	Eu conheço as regras pelas quais sou remunerado na Empresa.
47	Remuneração e Benefícios	Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico adequada minha remuneração em relação a outras empresas do mesmo ramo de atividade.
Nº QUESTÃO	FATOR	QUESTÃO
48	Questão Aberta	Cite dois itens que mais o motivam a trabalhar na Empresa.
49	Questão Aberta	Cite dois itens que mais o desmotivam a trabalhar na Empresa.
50	Questão Aberta	Cite uma sugestão para tornar a Empresa um lugar melhor para se trabalhar.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PERFIL DOS COLABORADORES – Alfa Contact Center**

<b>QUESTIONÁRIO PERFIL DOS COLABORADORES – Alfa Contact Center</b>
<b>1. Sexo:</b>
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Feminino
<b>2. Faixa etária:</b>
<input type="checkbox"/> 18 à 25 anos
<input type="checkbox"/> 26 à 30 anos
<input type="checkbox"/> 31 à 35 anos
<input type="checkbox"/> 36 à 40 anos
<input type="checkbox"/> Acima de 40 anos
<b>3. Escolaridade:</b>
<input type="checkbox"/> Médio
<input type="checkbox"/> Superior
<input type="checkbox"/> Superior em andamento
<input type="checkbox"/> Técnico
<b>4. Este é seu primeiro emprego?</b>
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<b>5. Qual seu tempo de serviço nesta empresa?</b>
<input type="checkbox"/> 3 à 6 meses
<input type="checkbox"/> 6 meses à 1 ano
<input type="checkbox"/> 1 à 2 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 2 anos
<b>6. Estado civil:</b>
<input type="checkbox"/> Casado (a)
<input type="checkbox"/> Solteiro (a)
<b>7. Possui filhos?</b>
<input type="checkbox"/> 1 filho (a)
<input type="checkbox"/> 2 filhos (as)
<input type="checkbox"/> 3 filhos (as)
<input type="checkbox"/> mais que 3 filhos (as)
<input type="checkbox"/> Não possui filhos (as)