

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Rogério Moreira

A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SÃO PAULO

2008

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Rogério Moreira

A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora
como exigência parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas, sob a
orientação do Prof. Dr. LEONARDO NELMI TREVISAN.

SÃO PAULO

2008

BANCA EXAMINADORA

Agradecimentos

Agradeço ao Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan
por acreditar e investir neste trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Luciano Prates Junqueira
pelo apoio a este trabalho e pelas sugestões precisas.

Agradeço ao Prof. Dr. Arnaldo Mazzei Nogueira
pelo entusiasmo e pelas sugestões valiosas.

Agradeço ao Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr.
pelo “empreendedorismo” acadêmico que viabilizou esta linha de pesquisa.

Dedico este trabalho às pessoas que me possibilitaram chegar até este ponto:

Sylvia e Wilson (in memoriam)
Berenice, Elenice e Angela

e dedico também às pessoas que seguirão comigo por muitas outras venturas:

Juliana e Luisa

*“O fato científico é conquistado, construído e verificado:
conquistado sobre os preconceitos;
construído pela razão;
verificado nos fatos.”*

Gaston Bachelard

*“ A antiga patologia do pensamento
dava uma vida independente aos mitos e aos deuses que criava.*

*A patologia moderna do espírito
está na hipersimplificação que a torna cega perante a complexidade do real.*

*A patologia da idéia está no idealismo,
onde a idéia oculta a realidade que se encarrega de traduzir e
se considera como a única real.*

*A doença da teoria está no doutrinarismo e no dogmatismo,
que fecham a teoria sobre ela própria e a petrificam.*

*A patologia da razão é a racionalização
que encerra o real num sistema de idéias coerentes,
mas parcial e unilateral,
e que não sabe nem que uma parte do real é irracionalizável,
nem que a racionalidade se encarrega de dialogar com o irracionalizável.”*

Edgar Morin

Resumo

Esta dissertação é o relatório de uma pesquisa desenvolvida para estudar as causas do alto índice de rotatividade de pessoal no setor de call centers brasileiros. Após uma revisão dos principais aspectos da gestão de call centers e da pesquisa sobre Rotatividade de Pessoal, optou-se por estudar a correlação com as práticas de gestão de pessoas, na mesma linha de pesquisa de Huselid(1995) e Batt (2002). Os dados necessários para alcançar os objetivos desta pesquisa foram obtidos através de um survey desenvolvido no âmbito da pesquisa The Global Call Center Project. A amostra é composta por 114 questionários respondidos por 103 organizações de 200 empresas consultadas entre as empresas associadas à Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). A mesma pesquisa foi realizada em outros dezesseis países, permitindo análise comparativa dos resultados, ampliando o horizonte de análise. A análise dos dados foi efetuada em três etapas: a análise do modelo de gestão, a comparação das médias dos indicadores e, a análise multivariada. A primeira etapa mostrou uma demasiada ênfase no uso do modelo Produção em Massa de Serviços. A análise das médias mostra que os call centers brasileiros são extremamente rígidos no que se refere às práticas de uso obrigatório de scripts, monitoramento e autonomia. Estas práticas contribuem de forma negativa para a qualidade do trabalho, que mantém uma forte correlação a Rotatividade de Pessoal. Análise multivariada apresentou um bom ajustamento do modelo proposto, tanto do ponto de vista dos índices de ajustamento ($R^2_{CS}=0,549$ e $R^2_N = 0,741$) como pela capacidade discriminante (área da curva ROC=0,938), evidenciando que a correlação entre as práticas de gestão de pessoas e a Rotatividade Voluntária é considerável. Sugerimos como objetivo importante na gestão de pessoas a melhoria contínua da qualidade do trabalho, que é uma solução de compromisso, pois causa um impacto importante nos gastos da organização, no nível de serviço, aumenta a variabilidade e representa uma mudança na cultura gerencial em call centers.

Palavras-chave

Rotatividade de pessoal, gestão de pessoas, gestão de call centers

Abstract

This dissertation is the report of a research work developed to study the causes of the high employee turnover in brazilian call centers. After a revisional work of the main aspects of call center management and employee turnover research, it was chosen to study the correlation with human resources management (HRM) practices, in the same research strategy chosen by Huselid(1995) and Batt(2002). The related data to reach research objectives were gotten from a survey developed by The Global Call Center Project. The sample is based on a survey administered to 114 call centers of 103 organizations from 200 associates of Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). The same survey was applied in 16 other countries, allowing benchmarking, stretching analysis horizon. The data analysis was made in three steps: management model analysis, mean comparisons and multivariate analysis. The first step showed a strong emphasis in the services mass production model. The mean comparison showed that the brazilian call centers are extremely strait in use of scripts, monitoring and employee discretion practices. These practices contribute negatively to job quality, which has a strong correlation with employee turnover. The multivariate analysis (logistic regression) showed a good adjustment in the proposed model, both in the adjustment index ($R^2_{CS}=0,549$ e $R^2_N = 0,741$) and in the discriminative capacity (area of ROC curve =0,938) and also showed that the correlation between HRM practices and employee turnover are considerable. The main suggestion is to have as HRM objective the continuous improvement of job quality, which requires a tradeoff with firm expenses and service level, it also increases variability and represents a change in the call center management culture.

Keywords

Employee turnover, human resources management, call centers management

SUMÁRIO

	<u>Página</u>
Resumo	v
Abstract	vi
Sumário	vii
Índice de quadros	ix
Índice de tabelas	x
Índice de figuras	xi
Índice de gráficos	xii
1 Introdução	1
1.1 Problema da pesquisa	5
1.2 Justificativa	6
1.3 Hipóteses da pesquisa	8
1.4 Objetivos da pesquisa	9
1.5 Método de pesquisa	10
1.6 Estrutura do trabalho	11
2 O estudo da Rotatividade de Pessoal	13
2.1 O estudo da rotatividade de pessoal tendo como objeto o mercado de trabalho	16
2.2 O estudo da rotatividade de pessoal tendo como objeto o indivíduo ou grupo de indivíduos	25
2.3 O estudo da rotatividade de pessoal tendo como objeto a organização	42
3 A gestão de call centers	61
3.1 Gestão estratégica	67
3.2 Gestão de processos	83
3.3 Gestão de tecnologia	86
3.4 Gestão de pessoas	88
3.5 A indústria de call centers no Brasil	92
4 A metodologia de pesquisa	95
4.1 A pergunta de partida	96
4.2 A exploração	96
4.3 A problemática	96
4.4 O modelo de análise	97
4.5 A observação	105
4.5.1 Os dados pertinentes	106
4.5.2 O campo de análise e a amostra	109

4.5.3	O instrumento de observação e a coleta de dados	110
4.6	A análise das informações	111
4.6.1	A análise do modelo de gestão	111
4.6.2	A comparação das médias das variáveis	114
4.6.3	A análise multivariada	115
5	Resultados globais da pesquisa GCC	128
6	Resultados	140
6.1	Resultados da análise do modelo de gestão de call centers	140
6.2	Resultados da análise das médias dos indicadores	142
6.3	Resultados da análise multivariada	167
7	Conclusões	177
	Referências bibliográficas	190
	<u>Apêndices</u>	
A	Exame dos dados pertinentes para a análise multivariada	200
B	Questionário	218

ÍNDICE DE QUADROS

<u>Quadro</u>	<u>Título</u>	<u>Página</u>
2.1	Algumas possíveis conseqüências negativas da Rotatividade de Pessoal	15
2.2	Algumas possíveis conseqüências positivas da Rotatividade de Pessoal	17
2.3	Modelos de gestão de call centers	54
3.1	Objetivos para um call center ideal	69
3.2	Indicadores mais comuns usados por call centers	71
3.3	Indicador agregado de performance de call center	72
3.4	Indicadores de desempenho usuais, corriqueiros em call center	75
3.5	Indicadores exigidos pela ANEEL	75
3.6	Maiores empregadores entre as 500 maiores empresas do Brasil	92
3.7	Dados gerais do setor de call centers	93
3.8	Distribuição geográfica de call centers no Brasil (2005)	93
3.9	Ranking das empresas prestadoras de serviços de call center por Posição de Atendimento	94
4.1	Modelo de análise	98
4.2	Dados pertinentes selecionados para o estudo comparativo (parte1)	107
4.3	Dados pertinentes selecionados para o estudo comparativo (parte2)	108
4.4	Variáveis independentes	120
6.1	Siglas dos tipos de call center	143

ÍNDICE DE TABELAS

<u>Tabela</u>	<u>Título</u>	<u>Página</u>
2.1	Comparação de médias para call centers americanos e indianos	58
4.1	Regras de avaliação dos modelos de gestão de call centers	113
4.2	Mapeamento dos índices para o modelo de gestão de call centers	114
5.1	Remuneração de operadores e gerentes	135
5.2	Comparação dos salários com o Poder de Paridade de Compra	136
6.1	Rotatividade Voluntária por modelo de gestão e por tipo de propriedade	141
6.2	Análise das médias – Estatística descritiva (parte 1)	158
6.3	Análise das médias – Estatística descritiva (parte 2)	159
6.4	Análise das médias – ANOVA (parte 1)	160
6.5	Análise das médias – ANOVA (parte 2)	161
6.6	Teste de Kruskal-Wallis	162
6.7	Análise das médias no formato Batt, Doellgast e Kwon(2005)	163
6.8	Médias em função do tipo de Rotatividade Voluntária (parte 1)	164
6.9	Médias em função do tipo de Rotatividade Voluntária (parte 2)	165
6.10	Médias em função de segmentos de call center ordenados por Rotatividade Voluntária em ordem crescente	166
6.11	Coeficientes da regressão logística	169
6.12	Correlações bivariadas	172

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura</u>	<u>Título</u>	<u>Página</u>
2.1	Dinâmica do mercado de trabalho	19
2.2	Modelo de oito forças motivacionais de atração ou saída	26
2.3	Modelo March e Simon	29
2.4	Modelo Price-Mueller – Fase 1 (1972)	30
2.5	Modelo Price-Mueller – Fase 2 (1973/5)	32
2.6	Modelo Price-Mueller – Fase 3 (1976)	33
2.7	Modelo Price-Mueller – Fase 4 (1980)	35
2.8	Modelo Price-Mueller – Fase 5 (1990)	36
2.9	Modelo Mobley, Griffeth, Hand e Meglino expandido (1979)	39
2.10	Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade/customização do serviço	55
3.1	Modelo Bergevin para gestão de call centers	68
3.2	Modelo de competição no setor de call centers no Brasil	79
3.3	Principais tarefas de um workforce management system	85
3.4	Arquitetura física dos call centers tradicionais	87
3.5	Arquitetura física dos contact centers modernos	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico</u>	<u>Título</u>	<u>Página</u>
2.1	Taxa de rotatividade segundo setores	22
5.1	Médias das idades dos call centers	130
5.2	Tipo de mercado atendido	132
5.3	Call centers que contratam primariamente pessoas com nível superior	133
5.4	Qualidade do trabalho em call centers	138
5.5	Rotatividade total por país e por tipo de call center	139
6.1	Distribuição dos modelos de gestão	142
6.2	Comportamento da variável CH1	170
6.3	Comportamento da variável OT2	171
6.4	Curva ROC	173
6.5	Diagrama dos resíduos estudentizados em função dos valores de probabilidade estimados	174
6.6	Influência das observações em função das probabilidades estimadas	175
6.7	DfBetas em função dos coeficientes do modelo	176

1. INTRODUÇÃO

Devido à razoável capacidade de geração de empregos¹ e ao contínuo crescimento nos anos recentes, a indústria de call centers tem chamado atenção do Governo e da sociedade. O setor lidera a oferta do primeiro emprego, e já desponta como um grande empregador, ao lado de setores tradicionais, como o de supermercados, deixando para trás o segmento automobilístico (GODINHO, 2007). De fato, várias empresas do setor, passaram a figurar no levantamento da Revista Exame, entre as 500 maiores empresas do Brasil, e várias delas também se destacam na relação de maiores empregadores, indicando a importância deste setor na vida empresarial brasileira.

O nível de emprego é uma importante preocupação de política macroeconômica em todas as nações, Vasconcellos (2001) comenta que essa preocupação passou a ser maior a partir da crise mundial dos anos 30. Desta forma, setores com grande capacidade de geração de empregos ganham notoriedade, como é o caso do setor de call centers, que tem sido impulsionado por diversos fatores, entre eles: a mudança de comportamento dos consumidores, exigindo mais informações a respeito dos produtos e serviços adquiridos; a crescente importância do setor de serviços na economia; a

¹ Apesar de esta característica ser amplamente divulgada pelos meios de comunicação, é importante ressaltar que a participação específica do setor na PEA é de cerca de 0.6%, uma fatia importante, porém, pequena e muito longe de resolver o problema do desemprego no Brasil, tendo por base a forma de dimensionar este problema proposta por Dowbor (2006). Nos EUA o setor participa com 3% e na Índia com 0.2%. Existem muitas referências na literatura que argumentam que o setor de call centers na Índia é um caso de "*jobless growth*" (LUCE, 2007; DASGUTAS E SINGH, 2005; BHATTACHARYA E SAKTHIVEL, 2004), ou seja, gera crescimento com pouco emprego. Para se ter uma noção da dimensão do problema, Sachs (2004) comenta que o Brasil precisa gerar de dois a 2,5 milhões de empregos por ano, para saldar a imensa dívida social acumulada sob a forma de desemprego e subemprego de quarenta anos de crescimento econômico e modernização rápidos, porém socialmente perversos. Isso significa gerar, por exemplo, de três a quatro setores de call center por ano.

maior abrangência das telecomunicações; e, a larga adoção da terceirização (OLIVEIRA JR et al,2006).

Sob o ponto de vista da gestão de organizações, o call center representa um desafio, principalmente por ter a missão de atender expectativas divergentes das partes interessadas. A “solução” call center , apesar de largamente utilizada, nem sempre representa a melhor forma de comunicar com o cliente (ou com o cliente do seu cliente, no caso da terceirização), que inúmeras vezes sente-se insatisfeito com o atendimento. A crescente busca por eficiência, e a pressão por crescimento, por parte de acionistas e proprietários, leva a soluções nem sempre satisfatórias para a qualidade de vida dos trabalhadores. Entender como organizações similares se comportam em outros países, é um caminho na busca de soluções possíveis.

Além das pressões inerentes do próprio ambiente de negócios, a administração em si, passa por transformações (DUTRA,2002, 2007; FLEURY E FLEURY, 2006; DOWBOR,2006) impulsionadas principalmente por avanços tecnológicos que são incorporados no dia a dia das empresas e na vida das pessoas, que por sua vez geram tensões, em função do ritmo mais lento das transformações institucionais(DOWBOR, 2006).

Os modelos tradicionais de gestão de pessoas, que utilizam o controle como âncora para a relação entre as pessoas e a organização, já não são soluções adequadas para este novo cenário (DUTRA, 2007). Novas propostas baseadas no conceito de competência (*“saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar,*

transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002)), em oposição ao tradicional conceito de qualificação (saber fazer) (MELLO E SILVA, 2004), estão cada vez mais sendo aceitas e implementadas pelas empresas (DUTRA, 2007).

Os pilares da gestão de call centers são: tecnologia, processos e pessoas (BERGEVIN, 2005). O foco deste trabalho é a gestão de pessoas. Apesar de toda a parafernália tecnológica, os call centers dependem fortemente de pessoas e seus desempenhos para poder criar valor.

A Rotatividade de Pessoal é um importante indicador de desempenho na gestão de pessoas, ela traduz o nível de estabilidade da força de trabalho. Ela não é causa, mas o efeito, a consequência de fenômenos que ocorrem interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É uma variável dependente destes fenômenos (CHIAVENATO, 2006). Ao gestor cabe identificar as causas que fazem com que o nível de Rotatividade de Pessoal se eleve e aja no sentido de levá-la a níveis aceitáveis.

Comentando sobre qual seria o nível ideal de Rotatividade de Pessoal, Chiavenato (2006) relata:

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática nem seria desejável, pois denotaria um estado de total rigidez e esclerosamento da organização. Por outro lado, um

índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização, que não conseguiria fixar ou assimilar adequadamente seus recursos humanos. O índice de rotatividade de pessoal ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico.

Neste trabalho gestão de pessoas é definida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002). As políticas são princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas. As práticas são procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e sua relação com o ambiente externo DUTRA (2002).

Este trabalho tem por objetivo verificar quais práticas de gestão de pessoas mais influenciam o nível de Rotatividade de Pessoal e assim contribuir para um entendimento mais profundo da Rotatividade de Pessoal.

1.2. PROBLEMA DA PESQUISA

O principal questionamento deste trabalho é :

Quais são as causas do alto índice de Rotatividade de Pessoal no setor de call centers ?

Ao mesmo tempo que gera muitos empregos, o setor de call center apresenta altos níveis de Rotatividade de Pessoal, o que constitui um grande desafio de gestão. O *survey* realizado pela PUC-SP em 2005 concluiu que as políticas de recursos humanos se por um lado, são favoráveis à profissionalização e ao treinamento da força de trabalho, por outro, não estão conseguindo diminuir a alta Rotatividade de Pessoal que está relacionada . (OLIVEIRA JR et al, 2006) A pesquisa revela que a Rotatividade de Pessoal média anual é de 33,1%, com pequenas diferenças entre o tipo de call center. Pesquisa similar, realizada na Índia, verificou que também há uma alta Rotatividade de Pessoal, a média anual é de 30% (BATT, DOELGAST E KWON, 2005a). A pesquisa realizada por Ramos e Carneiro (2002) no Brasil , em dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) de 1985 a 2001, identifica que a média da Rotatividade de Pessoal, das organizações brasileiras, oscila entre 1,5% e 4,5%.

A alta Rotatividade de Pessoal é um processo oneroso (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000), sobrecarrega os processos de gestão de pessoas e consequentemente afeta a eficiência da organização. Batt et al (2005a) comenta que a alta Rotatividade de Pessoal é o principal obstáculo da indústria de call centers, para melhorar a qualidade e

a produtividade. Welch(2001) declarou que a Rotatividade de Pessoal é um flagelo na indústria de call center americana.

A Rotatividade de Pessoal é um fenômeno que tem interessado diversos pesquisadores dos mais diversos campos da ciência. A saída de um trabalhador causa uma gama de efeitos que impactam não apenas a organização em si, mas também os indivíduos e a sociedade, envolvendo, portanto, uma variedade de campos científicos.

Propomos classificar as pesquisas de Rotatividade de Pessoal sob o ponto de vista do objeto de estudo. Quando o objeto é o mercado de trabalho, as pesquisas ocorrem em geral no campo da Teoria Econômica, as causas da Rotatividade de Pessoal vão estar associadas a fenômenos econômicos e conjunturais. Se o objeto de estudo é o indivíduo, esse é o campo de interesse da Psicologia, Sociologia, Medicina, as causas vão estar associadas a fenômenos especificamente relacionados com os indivíduos. Se o objeto de estudo é a organização, interessa especificamente à Teoria das Organizações, as causas vão estar relacionadas com a implementação de políticas, práticas e modelos administrativos (SHAW et al, 1998).

1.2. JUSTIFICATIVA

O tema estudado neste trabalho é a gestão de call centers. O projeto se insere na linha de pesquisa **“Gestão de Pessoas, do Conhecimento e Transformação do Trabalho”**, do Programa de Estudos Pós-graduados da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. O eixo temático do grupo de pesquisas é a identificação, disseminação e

atualização do conhecimento estratégico para empresa. A análise organizacional baseada no conceito de "recursos", orienta a compreensão da gestão de pessoas e conhecimentos. Este trabalho está também associado ao The Global Call Center Project, gerenciado pela Cornell University, USA e Sheffield University (Inglaterra), que tem por objetivo estudar as práticas de gestão do setor de call centers em diversos países.

Entender as causas da Rotatividade de Pessoal e conseqüentemente apresentar sugestões que visem minimizar os seus efeitos negativos, contribui para o aumento da eficiência da organização. A professora Rugênia Maria Pomi, considera que a alta Rotatividade de Pessoal é *“sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes”* (BISPO,2005).

Compreender como as recentes transformações do trabalho afetam o setor de call centers é também um subproduto importante deste trabalho. Dutra(2007) comenta que *“os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado dos produtos e serviços levaram as organizações a buscar mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente.”* As organizações, evidentemente, são forçadas a se posicionar em função destas transformações e é isto que queremos compreender.

1.3. Hipóteses da pesquisa

As hipóteses são respostas provisórias (QUIVY E CAMPENHOUDT, 2005), que nortearão o trabalho de pesquisa, de acordo com o modelo proposto e detalhado no capítulo 4, buscaremos verificar que práticas de gestão de pessoas apresentam correlação com o alto nível de Rotatividade de Pessoal, permitindo elaborar sugestões para organizações que enfrentam esse problema.

As hipóteses elaboradas para este trabalho são relacionadas a seguir:

- H1 : Quanto maior o nível educacional e a quantidade de treinamento, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.**
- H2 : Quanto maior a participação feminina, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.**
- H3 : Quanto maior a autonomia no trabalho e a participação em atividades de retaguarda e, menor a intensidade de uso de scripts, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.**
- H4 : Quanto maior a remuneração menor será a probabilidade de alta Rotatividade Voluntária.**
- H5 : Se a organização paga comissão, menor será a probabilidade de alta Rotatividade Voluntária.**
- H6 : Call centers que adotam o modelo de produção em massa apresentam maiores níveis de Rotatividade Voluntária dos que os demais modelos.**

H7 : No Brasil a maioria dos call centers adotam o modelo de produção em massa, o que explica a alta Rotatividade Voluntária.

Entre os pesquisadores que optaram por este caminho de pesquisa podemos destacar Arthur (1994), MacDuffie (1995), Huselid (1995), Shaw, Delery, Jenkins Jr e Gupta (1998) e Batt (1999 2002,2005).

Essa forma de pensar tem motivado as pesquisas em administração desde tempos primórdios, mas que não se impôs como método. Taylor, com a administração científica buscou atacar a necessidade de aumentar a eficiência e produtividade das organizações (CHIAVENATO, 2003), mas, que por outro lado, levou os problemas crônicos de absenteísmo e alta Rotatividade de Pessoal (WOOD JR, 1992). Buscando uma solução para esse problema, Mayo fez várias experiências uma indústria têxtil com elevada Rotatividade de Pessoal. Ele introduziu algumas mudanças na organização do trabalho e foi muito bem sucedido (CHIAVENATO, 2003).

1.4. Objetivos da pesquisa

1.4.1. OBJETIVO GERAL

Identificar as práticas de gestão de pessoas que condicionam a Rotatividade de Pessoal no setor de call centers no Brasil.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Rever a literatura sobre Rotatividade de Pessoal

- Verificar quais práticas de gestão de pessoas são mais significativas para o setor de call center.
- Verificar a correlação dos índices de Rotatividade de Pessoal com as principais práticas de gestão de pessoas em call centers.
- Verificar qual Modelo de Gestão de Call Center tende a ser mais adotado no Brasil.

1.5. Método de pesquisa

Os dados necessários para alcançar os objetivos desta pesquisa foram obtidos através de um survey desenvolvido no âmbito da pesquisa The Global Call Center Project, especificamente para call centers brasileiros.

A amostra da pesquisa brasileira é composta por 114 questionários respondidos por 103 organizações de 200 empresas consultadas entre as empresas associadas à Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), que é a entidade representativa do setor de call centers no Brasil. Esta amostra corresponde a um total de 10% do total de call centers no Brasil, segunda as estimativas apresentadas no relatório geral da pesquisa (OLIVEIRA JR et al, 2006). A amostra representa 125.806 empregados, cerca de 25% do total de pessoas empregadas em call centers no Brasil. Os dados foram coletados em seis meses, de maio a outubro de 2005 e foi realizado por entrevistas pessoais, e-mail ou telefone. Os respondentes foram gerentes e diretores de RH e em alguns casos presidentes de empresas.

A análise dos dados foi efetuada em três etapas: a análise do modelo de gestão, a comparação das médias dos indicadores e, a análise multivariada. Cada uma destas etapas contribui para o entendimento de aspectos específicos da pesquisa, que não poderiam ser contemplados isoladamente.

1.6. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado do em duas partes : (i) apresentação do referencial teórico e (ii) pesquisa e resultados.

(i) Apresentação do referencial teórico.

No capítulo 2 se descreve como a Rotatividade de Pessoal tem sido estudada na academia. Propõe uma classificação desse estudo baseada no objeto escolhido para estudo: o mercado de trabalho, os indivíduos ou grupo de indivíduos e a organização. Desta forma é possível agrupar os diversos estudos sobre rotatividade de forma lógica e também posicionar de forma clara o referencial teórico escolhido para este trabalho.

No capítulo 3 temos por objetivo discutir a gestão de call centers. Tomando-se como base os quesitos do Selo de Maturidade do Programa PROBARE, busca-se abordar vários aspectos da gestão de call centers e como a Rotatividade de Pessoal se encaixa nesse universo. A indústria de call centers no Brasil é brevemente apresentada neste capítulo mostrando a sua relevância no cenário de negócios brasileiro.

(ii) Pesquisa e resultados

A metodologia da pesquisa é apresenta no capítulo 4. A descrição segue a estrutura proposta por Quivy e Campenhoudt (2005), que permite apresentar as escolhas metodológicas de forma clara e objetiva, abordando todos os detalhes necessários.

No capítulo 5 apresentamos alguns resultados da pesquisa The Global Call Center Project(GCC), que estão especificamente relacionados com este trabalho. Os dados coletados pelo Grupo de Pesquisa em Call Centers da PUC-SP são a base deste trabalho e se integram aos dados do GCC. Desta forma, de maneira singular, é possível comparar diversos resultados obtidos na amostra brasileira, com resultados obtidos em dezesseis diferentes países, ampliando sobremaneira o horizonte de análise.

Os resultados das três etapas de análise (a análise do modelo de gestão, a comparação das médias dos indicadores e, a análise multivariada), propostas na metodologia de pesquisa, são apresentados no capítulo 6.

As conclusões finais são apresentadas no capítulo 7, o objetivo neste caso é evidenciar as contribuições deste trabalho, tanto para as pesquisas acadêmicas sobre gestão de call centers e mais especificamente sobre Rotatividade de Pessoal, como também sobre aspectos práticos da gestão de call centers brasileiros. Inclui-se nesse capítulo também sugestões de novas pesquisas sobre o mesmo tema.

2. O ESTUDO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A Rotatividade de Pessoal é um fenômeno que tem interessado diversos pesquisadores dos mais diversos campos da ciência. A saída de um trabalhador causa uma gama de efeitos que impactam não apenas a organização em si, mas também os indivíduos e a sociedade, envolvendo, portanto, uma variedade de campos científicos.

Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) apresentam uma revisão da literatura sob Rotatividade de Pessoal e propõem dois grandes grupos de pesquisa: a escola do mercado de trabalho ou econômica e a escola psicológica.

A **escola do mercado de trabalho** leva em consideração temas tais como demanda de trabalho, procura de emprego, escolha racional, disponibilidade de alternativas de empregos ou alternativas percebidas. As principais linhas de pesquisa neste grupo são: alternativas percebidas, oportunidades alternativas, desemprego, oportunidades do mercado de trabalho, procura de empregos, desempenho, utilidade esperada, satisfação com salário, custos de trabalho (MORRELL et al, 2001).

A **escola psicológica** reúne estudos que analisam a rotatividade de pessoal através da explicação ou predição da decisão, dos indivíduos, de sair da organização. As principais linhas de pesquisa são: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, outras formas de comprometimento, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, estresse, clima organizacional, equidade, contrato psicológico e profissionalismo (MORREL et al, 2001).

Outra forma de considerar essa classificação proposta por Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) é organizar as pesquisas sob o ponto de vista do objeto de estudo. Quando o objeto é o mercado de trabalho, as pesquisas ocorrem em geral no campo da Teoria Econômica, as causas da Rotatividade de Pessoal vão estar associadas a fenômenos econômicos e conjunturais. Se o objeto de estudo é o indivíduo, esse é o campo de interesse da Psicologia, Sociologia, Medicina, as causas vão estar associadas a fenômenos especificamente relacionados com os indivíduos. Se o objeto de estudo é a organização, interessa especificamente à Teoria das Organizações, as causas vão estar relacionadas com a implementação de políticas e modelos administrativos, como considera Shaw et al (1998). Na classificação proposta por Morrell et al (2001), esta categoria foi incluída dentro da escola psicológica, no entanto, considero um equívoco, pois existe um grande número de trabalhos nesta linha de pesquisa, como consideramos neste capítulo.

A Rotatividade de Pessoal não deve ser considerada apenas como um fenômeno que gera consequências negativas. Mobley (1982) comenta que quando se assume que a Rotatividade de Pessoal não é necessariamente indesejável, é possível pensar na sua “utilidade”. Os Quadros 2.1 e 2.2 apresentam uma análise feita por Mobley (1982a) neste sentido, considerando aspectos positivos e negativos.

No entanto, é razoável supor que se a rotatividade for alta, ocorrerá uma predominância dos aspectos negativos, principalmente do ponto de vista da organização, que “acumula” todas as consequências (como no caso dos custos).

Quadro 2.1

Algumas possíveis consequências negativas da Rotatividade de Pessoal

Para a organização	Para os indivíduos que saem	Para os indivíduos que ficam
Custos (recrutamento, seleção, assimilação, treinamento, etc).	Perda da “senioridade” e pré-requisitos relacionados	Disrupção de padrões sociais e de comunicação
Custos de substituição	Perda de benefícios não usufruídos	Perda de co-trabalhadores funcionalmente valiosos
Custos de processamento da saída	Disrupção dos sistemas de suporte familiares e sociais	Decréscimo da satisfação
Disrupção das estruturas sociais e de comunicação	Fenômeno “a grama é mais verde do outro lado” e subsequente desilusão	Aumento da carga de trabalho durante e imediatamente após a procura de substitutos
Perda de produtividade (durante a procura por substitutos e treinamento)	Custos de mudança	Decréscimo da coesão
Perda de trabalhadores com alto desempenho	Estresse relacionado com a transição	Decréscimo do comprometimento
Decréscimo da satisfação dos trabalhadores que permaneceram	Disrupção na carreira do cônjuge	
Estímulo a estratégias “indiferenciadas” de controle da rotatividade	Regressão na carreira	
Publicidade negativa por parte dos que sai		

2.1 O estudo da Rotatividade de Pessoal tendo como objeto o mercado de trabalho

O mercado de trabalho é entendido pelos economistas como “a compra e venda de serviços de mão-de-obra, representando o local onde trabalhadores e empresários se confrontam e, dentro de um processo de negociações coletivas, que ocorre algumas vezes com a interferência do estado, determinam conjuntamente os níveis de salários, o nível de emprego, as condições de trabalho e os demais aspectos relativos às relações entre capital e trabalho” (CHAHAD, 2006). O modelo clássico analisa o mercado do ponto de vista da oferta e demanda de trabalho, buscando um equilíbrio entre estes parâmetros, que é uma condição chamada de “pleno emprego”. Outra preocupação dos economistas é verificar a capacidade de realocação dos recursos de uma economia. Ribeiro (2001) diz que “as características dos fluxos dos trabalhadores e os padrões de criação e destruição de empregos têm implicações importantes para o funcionamento da economia em termos de eficiência e produção, para o bem-estar dos trabalhadores e o desenho de políticas públicas”.

Quadro 2.2

Algumas possíveis consequências positivas da Rotatividade de Pessoal

Para a organização	Para os indivíduos que saem	Para os indivíduos que ficam
Troca de trabalhadores com baixo desempenho	Maior salário	Aumento das oportunidades de mobilidade interna
Infusão de novos conhecimentos e tecnologias	Avanço na carreira	Novos estímulos e idéias dos novos colegas de trabalho
Estimula mudanças em políticas e práticas	Melhor ajuste pessoa-organização, causa menos estresse, melhor uso das habilidades, maior interesse.	Aumento da satisfação
Aumento das oportunidades de mobilidade interna	Estímulo renovado no novo ambiente	Aumento da coesão
Aumento da flexibilidade estrutural	Obtenção de valores não relacionados ao trabalho	Aumento do comprometimento
Aumento da satisfação entre os que permaneceram	Percepção melhorada da eficiência própria	
Decréscimo de outros comportamentos de saída da organização	Auto-desenvolvimento	
Oportunidades para redução de custos e consolidação		

As principais variáveis utilizadas pelos economistas para estudar o mercado de trabalho são: salários, emprego, desemprego, produtividade e rotatividade. Elas são condicionadas pelo nível e pela flutuação da atividade econômica, tanto no curto como no longo prazo (CHAHAD, 2006).

2.1.1. A dinâmica do mercado de trabalho

A dinâmica do mercado de trabalho pode ser visualizada na figura 2.1, extraída de Chahad (2006), onde se estabelece as relações entre três grupos que o formam: o

estoque de indivíduos fora da força de trabalho, o estoque de empregados e o estoque de desempregados. Os movimentos ocorrem simultaneamente, em intensidades específicas, com a economia em expansão ou retração. O mercado de trabalho depende do estoque de vagas colocado pelas firmas à disposição dos trabalhadores, que por sua vez, tendem a aumentar pela elevação da demanda por mão-de-obra, pressionada pela demanda social por bens e serviços. O estoque de vagas pode ser incrementado também, pelo surgimento de novas firmas. Chahad (2006) comenta que a tendência geral é que o estoque de desempregados seja maior que o número de vagas existentes, em função de pressões advindas do crescimento populacional e/ou por crises que diminuem a oferta de novos empregos ou eliminam alguns já existentes.

Os principais indicadores usados para estudar o Mercado de Trabalho são: taxa de participação na força de trabalho, taxa de desemprego, índice de emprego, índice de subemprego, índices de salários reais e salários nominais, índices de produtividade e a taxa de rotatividade de pessoal.

2.1.2. Definição da taxa de rotatividade de pessoal

Segundo Chahad (2006) a taxa de Rotatividade Total de Pessoal pode ser definida como:

$$t_r = (\min (A, D) / [Fi + (Fi + A - D)] / 2) * 100$$

onde: **A** = admissões da firma ou setor no período

D = demissões da firma ou setor no período

Fi = estoque de trabalhadores no início do período

Esta formulação embute o princípio de substituição de mão-de-obra, ou seja, ela sempre vai expressar os postos de trabalho que foram substituídos e não expressa diretamente se houve incremento ou decremento de postos de trabalho.

Em períodos de contração da atividade econômica a fórmula pode ser simplificada para $t_r^c = (A / N) * 100$, denotando que existe uma predominância das admissões.

Em períodos de crescimento a fórmula pode ser simplificada para $t_r^m = (D / N) * 100$, denotando que existe uma predominância das demissões.

Segundo Chahad(2006) a taxa de rotatividade de pessoal não carrega as dificuldades de definir a atividade econômica, uma característica marcante dos índices de emprego, desemprego e subemprego. No entanto, como uma função pode ser ocupada diversas vezes ao longo de um mesmo período de tempo, a taxa de rotatividade por ficar “mascarada”, não refletindo realmente o fenômeno.

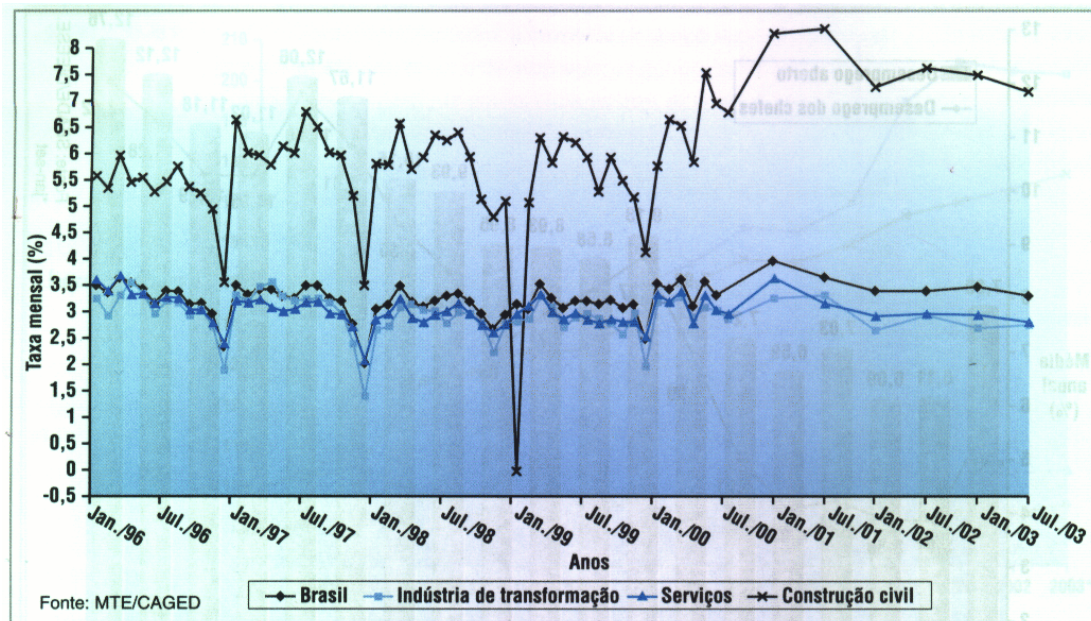
Da mesma forma que as demais variáveis do mercado de trabalho, a rotatividade de pessoal também possui um comportamento cíclico, que pode ser explicado ao considerar o indicador sob dois enfoques: o ponto de vista do trabalhador e o ponto de vista do empregador. Quando a economia está em recessão, os trabalhadores diminuem sua mobilidade entre empregos, provocando menos rotatividade. Já os empregadores parecem ter um comportamento ambíguo. Por um lado, com um maior volume de desemprego e, portanto, de trabalhadores disponíveis de mercado, podem trocar aqueles menos qualificados por outros de maior experiência e qualificação. Mas por outro, dependendo da severidade e duração da recessão, tentam segurar segmentos de seus trabalhadores em que houve um investimento significativo em treinamento. Também existem os custos de contratação e dispensa que obrigam a firma a reter os trabalhadores mais qualificados. Em face dessa indefinição, a redução da rotatividade total permanece uma questão empírica, a menos que se admita a priori um predomínio dessa redução causada pelo comportamento dos trabalhadores.

No período de expansão econômica, a questão fica mais clara. Do ponto de vista dos trabalhadores, elevam-se as chances de mobilidade em direção a empregos com maiores salários e mesmo ascensão ocupacional. Pelo lado das firmas, com uma oferta de trabalho em expansão, elas podem treinar melhor seu pessoal, utilizando-se disso para trocar com maior rapidez os ocupados num determinado posto de trabalho. Em consequência, a rotatividade como um todo tende a se elevar na expansão.

No longo prazo e sob uma perspectiva de crescimento econômico, a tendência geral é de elevação do seu patamar, pois uma parcela maior da força de trabalho estará sujeita a vínculos formais de trabalho, aumentando a mobilidade observada entre empregados.

O Gráfico 2.1 apresenta o comportamento da Rotatividade de Pessoal entre 1996 e 2003, baseado nos dados do MTE/CAGED e observa-se a consistência com a observação anterior: crescimento na época de recuperação e queda nas crises.

Gráfico 2.1 – Taxa de rotatividade segundo setores.



Fonte: (CHAHAD, 2006)

2.1.3. Principais fontes de informações

As fontes de informação disponíveis para estudar a rotatividade do ponto de vista do mercado de trabalho no Brasil são em geral baseadas em bases de dados secundárias. Em geral os trabalhos se baseiam em dados censitários coletados pelo IBGE, pela PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), pela PME (Pesquisa Mensal de Emprego), que cobre as seis principais regiões metropolitanas, pelo CEMPRE (Cadastro Geral de Empresas) e pela PIA (Pesquisa Industrial Anual).

O MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) também mantém bases de dados que são utilizadas para pesquisas sobre o mercado de trabalho. A RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados).

A Fundação SEADE e o DIEESE coletam dados do mercado de trabalho através da pesquisa PED (Pesquisa de Emprego e Desemprego), que abrange a Grande São Paulo.

Ribeiro (2001) apresenta um estudo detalhado sobre como utilizar estas bases de dados secundárias para obter a Rotatividade de Pessoal e informações sobre criação e destruição de postos de trabalho. Ele conclui que o melhor caminho para estudo do mercado de trabalho no Brasil seria o uso integrado de dados do seguro desemprego, PIS/PASEP, RAIS Indexada e CEMPRE. Mesmo assim ela abrange apenas o mercado formal de trabalho.

2.1.4. Críticas ao estudo da rotatividade tendo como objeto o mercado de trabalho

Alguns pesquisadores fazem críticas ao estudo da rotatividade usando a Teoria Econômica.

Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) argumentam que os modelos só podem ser construídos se algumas simplificações forem adotadas. Por exemplo, os compradores e vendedores de trabalho devem ser capazes de se encontrarem ou se comunicarem para que possam concordar. Isto significa que cada parte necessita conhecer a outra,

conhecer as circunstâncias (trabalho solicitado / procura de emprego). Isto é intuitivamente problemático, porque nas sociedades industriais complexas ou pós-industriais, os indivíduos (e até as organizações) não têm conhecimento perfeito das oportunidades no mercado de trabalho.

Price (2004) comenta que quando iniciou seus estudos para o desenvolvimento de um modelo causal da rotatividade, os modelos econômicos focavam em um grupo muito pequeno de determinantes para explicar adequadamente as causas da rotatividade. As variáveis monetárias, utilizadas pelos economistas, pareciam ser importantes, no entanto necessitavam ser suplementadas por determinantes não-monetários. Ele comenta que as explicações econômicas, na época, ignoravam o processo de como a rotatividade é gerada. Por exemplo: alguns modelos se baseavam na hipótese de que quanto maior o salário, menor a rotatividade de pessoal. No entanto, não consideravam o aspecto de qual era a importância do salário, o conceito de satisfação com o trabalho, não era considerado.

2.1.5. Considerações específicas

Apesar de não ser objetivo deste trabalho estudar a Rotatividade de Pessoal tendo o mercado de trabalho como objeto, as informações obtidas estabelecem alguns pontos importantes para esta pesquisa.

Um primeiro ponto é definir o que é **alta** Rotatividade de Pessoal. Conforme mostra o Gráfico 2.1, podemos definir que um valor acima de 4% ao ano, já pode ser

considerado um nível alto. Nesta pesquisa, define-se que este valor será no mínimo 50% acima da média obtida pelo CAGED. Também vale ressaltar que esta definição é válida para Rotatividade Total de Pessoal.

Segundo, o estudo pela Teoria Econômica dá uma idéia que existem estratos da Rotatividade de Pessoal. Um estrato inicial é o valor médio, que pode ser considerado, o valor comum para todas as empresas. Uma segunda camada pode ser associada à dinâmica de um mercado específico. Se o mercado está em expansão, haverá muita criação de empregos e consequentemente uma Rotatividade de Pessoal mais alta. Um terceiro nível pode estar associado às características específicas da organização do trabalho em um setor. Proponho esse conceito, apenas para fins didáticos, mas, também é uma excelente sugestão de estudo futuro determinar o valor de cada estrato para um mercado específico.

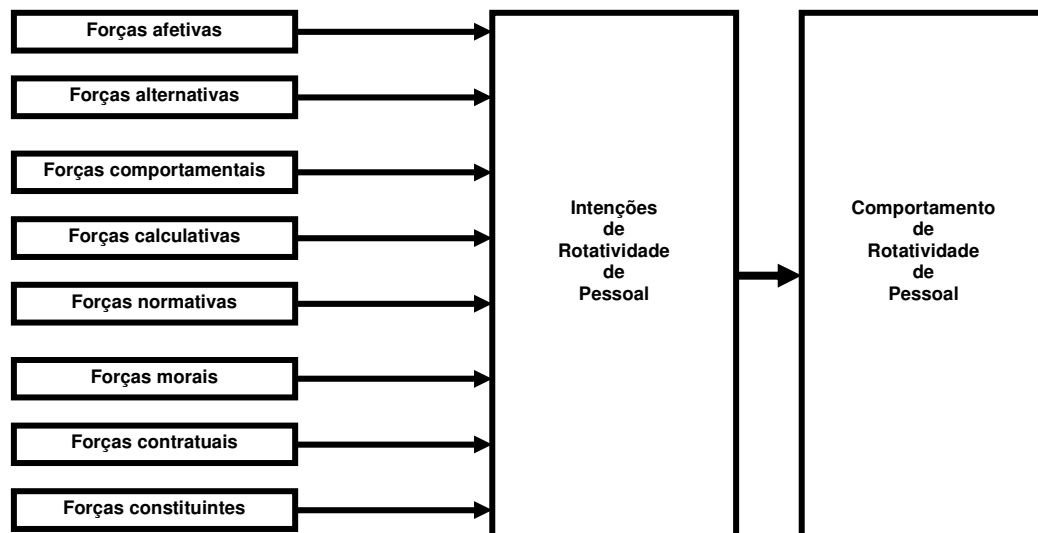
Um terceiro ponto, que foi esclarecido pelo enfoque da Teoria Econômica, é que a rotatividade tem dois elementos principais, do ponto de vista do trabalhador: existe uma rotatividade voluntária (quando o trabalhador decide encerrar o relacionamento com a organização) e uma rotatividade involuntária (quando a empresa ou outro fator obrigam o trabalhador sair da organização). Muitos estudos enfatizam apenas uma destas facetas, com o objetivo de separar os fenômenos.

2.2. O estudo da Rotatividade de Pessoal tendo como objeto o indivíduo ou grupo de indivíduos

Outra forma de estudar a Rotatividade de Pessoal é entender quais as causas que motivam as pessoas a sair de uma organização. Esse enfoque pode ser abordado pela Psicologia, pela Sociologia, pela Medicina, pelo Comportamento Organizacional (que por sua vez engloba a Psicologia, a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia e a Ciência Política, segundo Robbins (2005)).

Uma classificação, dentro dessa mesma abordagem, foi feita por Maertz (2004), que após fazer um levantamento dos principais trabalhos, chegou à conclusão que a maioria dos modelos transita por oito forças causadoras da intenção de Rotatividade de Pessoal: forças afetivas, forças alternativas, forças comportamentais, forças calculativas, forças normativas, forças morais, forças contratuais e forças constituintes. A Figura 2.2 apresenta um resumo desta classificação e uma associação com os principais modelos.

Figura 2.2 – Modelo de oito forças motivacionais de atração ou saída



Fonte: (MAERTZ, 2004)

Alguns modelos destacam-se dentro dessa abordagem, e, portanto vamos considerá-los brevemente, no intuito de entender um pouco mais o processo de estudo das causas da Rotatividade de Pessoal. Vamos considerar os modelos (i) March e Simon, (ii) Price e Mueller, (iii) Mobley, Griffeth, Hand e Meglino.

Outras abordagens têm sido propostas, como Job Embeddedness (YAO et al, 2004), a aplicação da teoria do caos (HAGTVEDT et al, 2004), ou capital social (DESS E SHAW, 2001; SHAW et al, 1998), no entanto decidimos nos concentrar apenas nos quatro modelos propostos acima, porque são os mais utilizados nas pesquisas com esta abordagem, conforme corroboram Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001), Price (2004) e Maertz (2004).

2.2.1. O modelo March-Simon

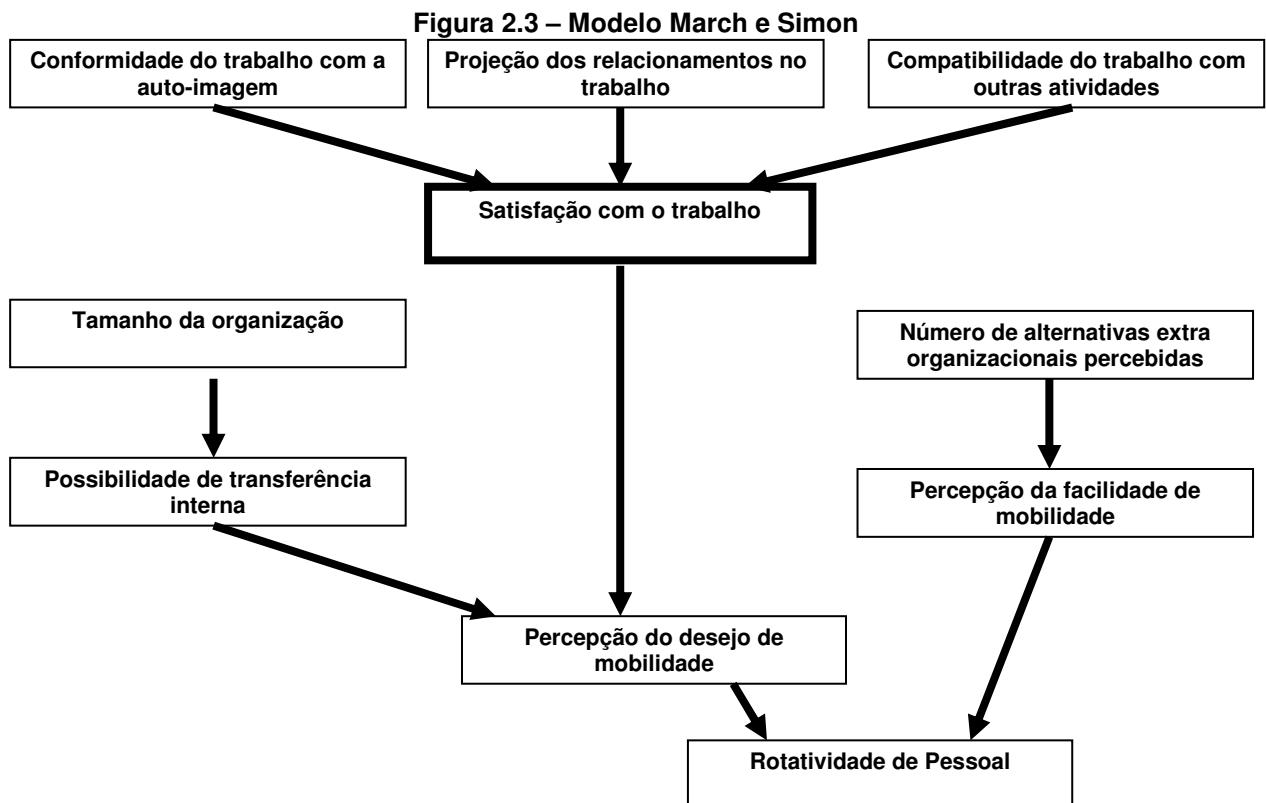
O modelo March-Simon, desenvolvido na década de 1950, é frequentemente citado na literatura sobre Rotatividade de Pessoal, segundo a pesquisa bibliográfica feita por Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001). A hipótese central deste modelo é quanto maior a satisfação do indivíduo com o trabalho, menor o desejo de se retirar da organização (MARCH E SIMON, 1981).

Os autores do modelo tiveram como objetivo indicar os mecanismos psicológicos que atuam no sentido de produzir a satisfação no trabalho e argumentam que existe uma estreita ligação destes com fenômenos inerentes aos conflitos no ambiente de trabalho (MARCH E SIMON, 1981). Este modelo se baseia na “teoria do equilíbrio

organizacional” desenvolvida por Chester Barnard e pelo próprio Herbert Simon, que é essencialmente uma teoria de motivação centrada no salário como principal elemento motivador e esta idéia é transferida para o modelo. A Rotatividade de Pessoal é em última instância definida pela “percepção do desejo de mobilidade”, diretamente influenciado pela satisfação no trabalho, e pela “percepção da facilidade de mobilidade”, relacionada com a percepção de alternativas ou oportunidades, que liga este modelo à Teoria Econômica (Figura 2.3). Este resultado final é claramente uma decisão motivada pelo nível salarial.

Herbert Simon, Chester Barnard, James March são pesquisadores identificados com o paradigma humanista e comportamental da Teoria das Organizações, que propõe o abandono do posicionamento normativo e prescritivo de paradigmas anteriores e foca no comportamento das pessoas dentro do contexto organizacional (CHIAVENATO, 2003), e este modelo é fruto dessa corrente de pensamento.

Esta ênfase na importância do salário como motivador é uma das limitações deste modelo segundo Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001). A crescente complexidade das relações do trabalho tem mostrado que utilizar apenas o salário como motivador, é um recurso extremamente limitado na gestão pessoas. Price (2004) comenta que a variável salário é importante em um modelo de Rotatividade de Pessoal, mas que é preciso considerar quão importante é o salário para o indivíduo. Por exemplo, em uma organização do terceiro setor, a “causa” é muito mais importante que o salário.



Fonte: Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001).

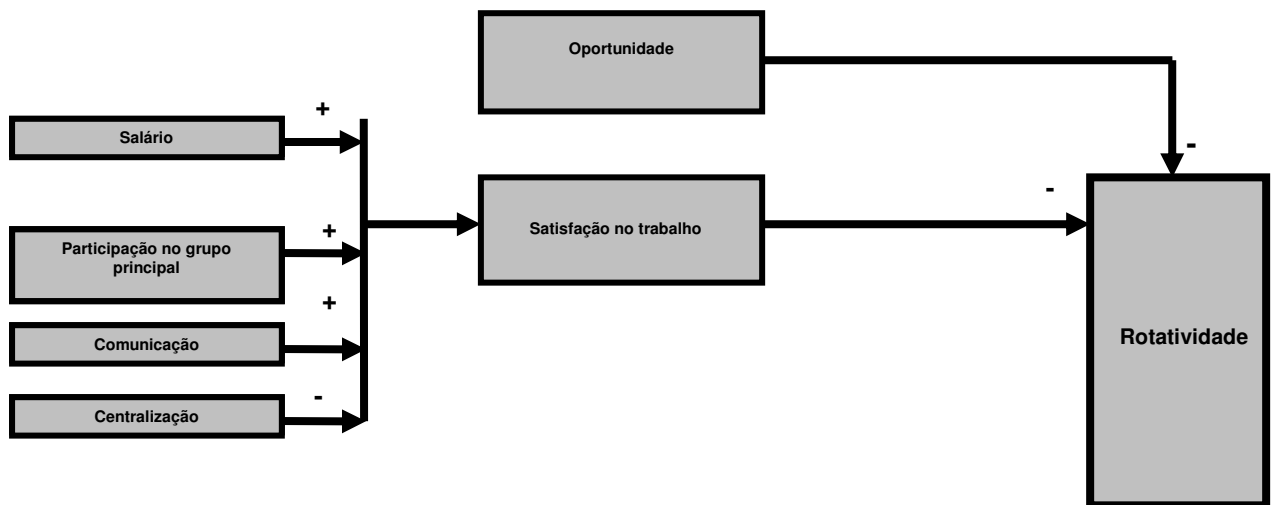
Outra limitação deste modelo, apontada por Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001), é que ele apresenta apenas uma visão estática da decisão de saída. O modelo não inclui elementos de desenvolvimento de longo prazo, associados, por exemplo, a desenvolvimento de carreira, que é uma visão que vai além do conceito de oportunidades alternativas no mercado de trabalho.

No entanto, por ser um dos primeiros modelos de rotatividade, é sempre importante considerar os aspectos apresentado por March e Simon. A pesquisa avançou muito como veremos mais adiante.

2.2.2. O modelo Price-Mueller

O modelo Price-Muller começou a ser desenvolvido por Price em 1972. Ele começou seu trabalho fazendo uma revisão da literatura disponível sobre Rotatividade de Pessoal, que resultou no modelo apresentado na Figura 2.4.

Figura 2.4 – Modelo Price-Mueller – Fase 1 (1972)



Fonte: Price (2004)

A hipótese central deste modelo, nesta fase inicial, é que a Rotatividade de Pessoal é baixa se o salário, a participação no grupo principal e a comunicação forem “altos” e centralização e oportunidades percebidas forem baixas. Price (2004) explica que este modelo se baseia na necessidade de examinar o equilíbrio entre satisfação e insatisfação. Ele também buscou combinar variáveis utilizadas, em geral, nos modelos econômicos de Rotatividade de Pessoal (salário e oportunidade) com variáveis que pudessem explicar a causa da rotatividade.

Em 1973 Price começou a testar o modelo desenvolvido anteriormente no Departamento de Enfermagem em um hospital na cidade americana de Iowa. Nesta ocasião ele decidiu que usaria questionários para verificar o modelo, porém, antes de elaborar o questionário, ele passou diversos meses observando o trabalho das enfermeiras e entrevistando algumas delas. Este trabalho levou-o a propor a Fase 2 do modelo que é ilustrado na Figura 2.5.

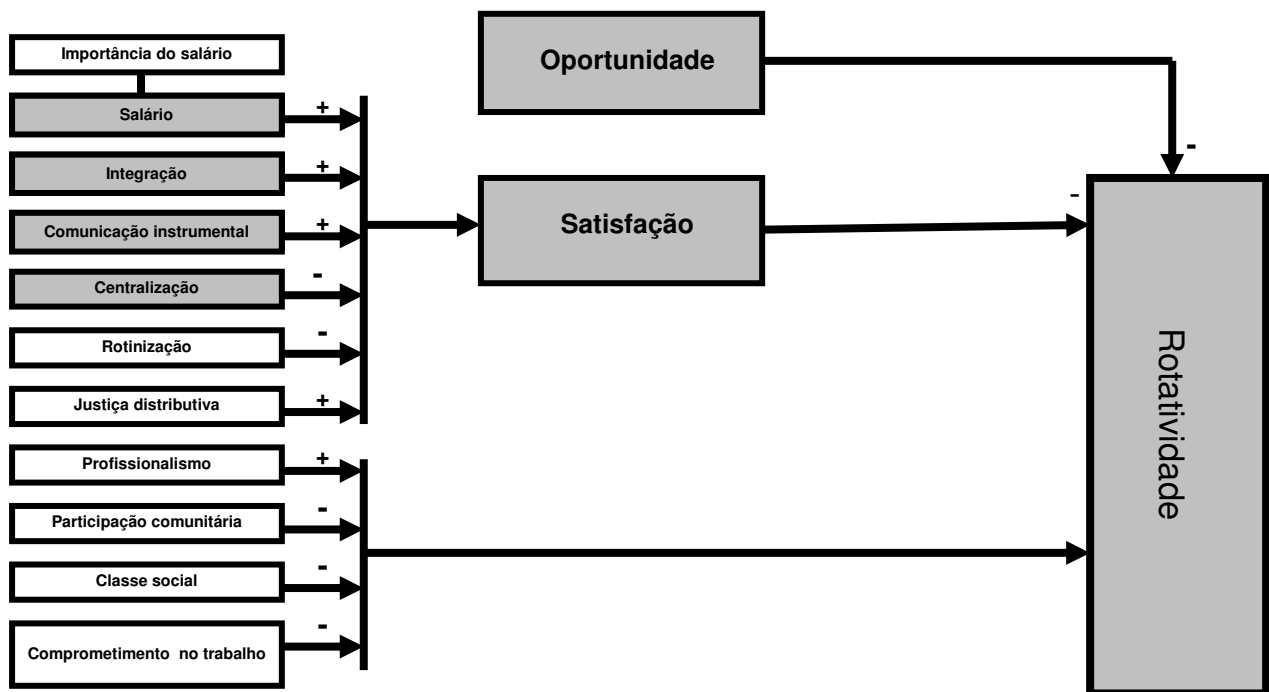
Diversas inclusões foram realizadas, em relação ao modelo inicial, e Price buscou neste caso refletir diversas particularidades específicas do seu objeto de pesquisa. Ele submeteu o questionário em Fevereiro de 1974 e coletou os dados de Rotatividade de Pessoal em Fevereiro de 1975. Ele dividiu as amostras em dois grupos: as que permaneceram e as que saíram. Segundo Price (2004) os principais determinantes da Rotatividade de Pessoal nesta pesquisa foram: satisfação (+0.30), profissionalismo (+0.26), integração (-0.24), salário (-0.29), justiça distributiva (-0.23) e rotinização (+0.15).

Para o desenvolvimento da Fase 3 do modelo, Charles Mueller se junta à pesquisa de James Price, em 1976. O que motivou a continuidade da pesquisa, é que a Rotatividade de Pessoal de enfermeiras dos hospitais pesquisados permanecia alta, embora Price (2004) não comente quais ações foram tomadas para diminuí-la.

O novo modelo proposto é apresentado na Figura 2.6. O conceito de equilíbrio entre satisfação e insatisfação permanece, modelado através da variável “Satisfação”. As variáveis que afetam diretamente a Rotatividade de Pessoal também foram modificadas,

como por exemplo, a inclusão de “Responsabilidade Familiar” e “Treinamento Geral”. A mudança mais importante foi a inclusão da variável intermediária “Intenção de ficar”, que ocorreu por um motivo interessante, os alunos que colaboravam na pesquisa, não podiam esperar um ano para coletar os dados de Rotatividade de Pessoal para concluir a pesquisa, pois precisavam concluir o curso. Price e Muller, no entanto, coletaram os dados de Rotatividade de Pessoal, para verificar se a correlação era tão forte quanto se supunha.

Figura 2.5 – Modelo Price-Mueller – Fase 2 (1973/5)

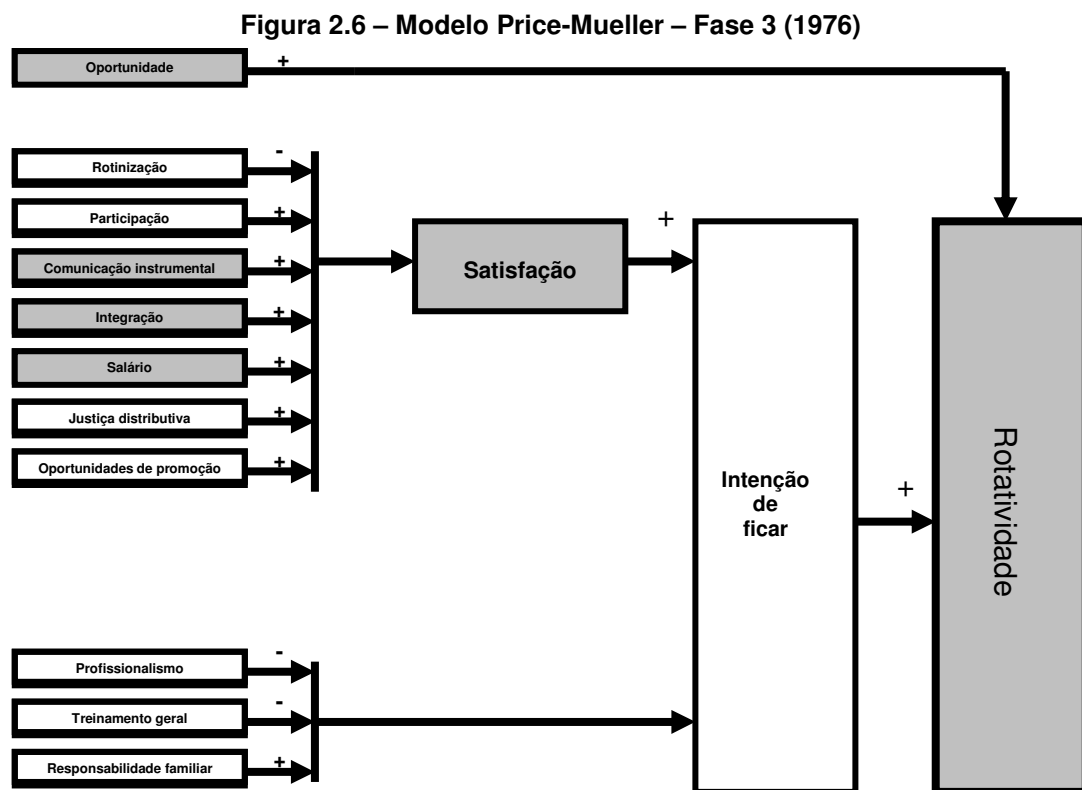


Fonte: Price (2004)

Este modelo foi aplicado em uma pesquisa em sete hospitais americanos, nos estados de Iowa e Illinois. Todos os hospitais eram de serviço voluntário, de curta duração e

unidades gerais. Os questionários foram enviados às enfermeiras em Agosto de 1976, e os dados de Rotatividade de Pessoal foram coletados em Outubro de 1977. Os pesquisadores realizaram pesquisas com todos os respondentes, para verificar as pessoas que saíram involuntariamente. A amostra final constituiu-se de 880 que permaneceram e 221 que saíram. A análise fatorial foi usada para construir as medidas e checar a validade.

Os determinantes mais importantes foram: intenção de ficar (-0.37), oportunidade (0.16), treinamento geral (0.13), satisfação (-0.10) e responsabilidade familiar (-0.07). Estes resultados estão consistentes com o modelo proposto. O poder de explicação foi de 18%.



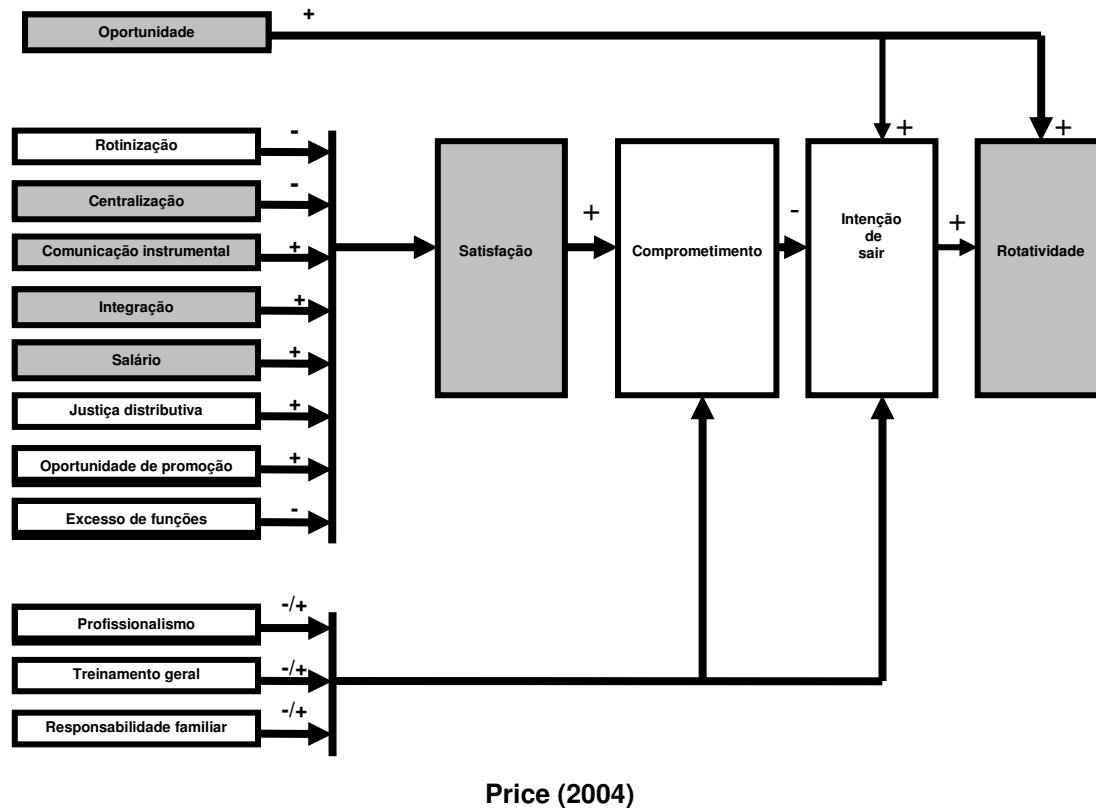
Fonte: Price (2004)

A análise posterior do modelo concluiu que três fatores precisam ser modificados no modelo para torná-lo mais geral: (i) o tempo entre coleta de dados de questionário e Rotatividade de Pessoal foi muito longo, quatorze meses; (ii) o foco em enfermeiras não-supervisoras criou dados muito homogêneos, dificultando a detecção de variações nos determinantes; (iii) o estudo focou apenas em mulheres, o que pode ter enviesado a variável “responsabilidade familiar”.

Sendo assim, Price e Muller decidiram estudar cinco hospitais na cidade de Denver, estado americano do Colorado para fazer as modificações necessárias. O novo modelo proposto, a fase 4, é apresentado na Figura 2.7. Mais uma vez o conceito de satisfação permanece, porém foi introduzido o conceito de comprometimento (definido como lealdade do trabalhador à organização) e a variável “Intenção de ficar”, foi substituída por “Intenção de sair”.

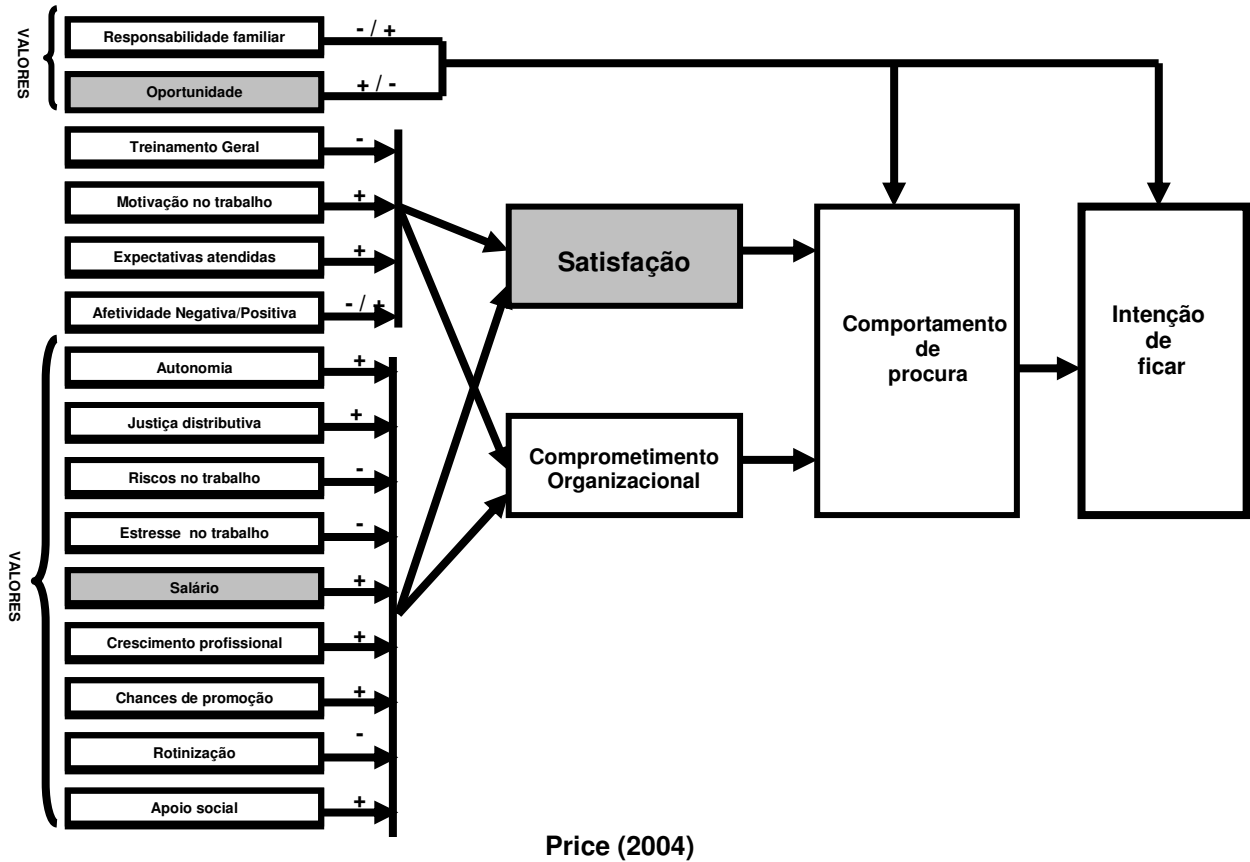
Na pesquisa em Denver a amostra constituiu-se de 2.152 trabalhadores distribuídos em 129 unidades em cinco hospitais. Foram aplicados dois questionários, em novembro de 1980 e junho de 1981 e os dados de Rotatividade de Pessoal foram coletados por correio. Os principais determinantes foram: intenção de sair (0,32), satisfação (-0,11), salário (-0,09), responsabilidade familiar (-0,08), oportunidade (0,07) e integração (-0,07). Todos estes efeitos corroboram com o modelo. O poder de explicação foi de 12%.

Figura 2.7 – Modelo Price-Mueller – Fase 4 (1980)



Na análise final, Price e Muller continuaram achando que o número de homens foi baixo, possivelmente enviesando uma abordagem mais geral para o modelo. Eles resolveram modificar o modelo e aplicá-lo em um universo com maior presença de amostras masculinas. Eles então desenvolveram uma pesquisa em um hospital militar (força aérea) no estado americano do Texas. O modelo proposto para esta pesquisa é apresentado na Figura 2.8, que se constitui a quinta e última fase do modelo.

Figura 2.8 – Modelo Price-Mueller – Fase 5 (1990)



Esta nova versão do modelo dividiu os determinantes em quatro classes: (i) endógenos (Satisfação, comprometimento organizacional, comportamento de procura e intenção de ficar); (ii) ambientais (responsabilidade familiar e oportunidade); (iii) individuais (treinamento geral, motivação, expectativa atendida e afetividade) e (iv) estruturais (autonomia, justiça distributiva, riscos, estresse, salário, crescimento profissional, chances de promoção, rotina e apoio social).

As causas da Rotatividade de Pessoal são entendidas como um equilíbrio da satisfação comprometimento, oportunidades e responsabilidade familiar que afetam o comportamento de procura, que por sua vez afeta a intenção de ficar.

Os principais determinantes da pesquisa foram: comprometimento (0,42), satisfação (0,23), comportamento de procura (-0,23), oportunidade (-0,19), expectativas atendidas (0,16) e afetividade positiva (0,12). O poder de explicação foi de 41%.

Uma crítica a esse modelo, é que ele se constitui de uma série de relações causais unidirecionais, tendo a Rotatividade de Pessoal como variável dependente, que apesar do suporte empírico, não existe um suporte teórico que relacione todas as variáveis, como no caso do modelo March e Simon.

O conceito de que a “intenção de ficar” tem alta correlação com a Rotatividade de Pessoal também é questionada do ponto de vista metodológico e epistemológico, como argumenta Allen (2004).

2.2.3. O modelo Mobley, Griffeth, Hand e Meglino

O modelo Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (MGHM) incorpora idéias da teoria da expectativa, de Victor Vroom, que em essência busca compreender os objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente entre recompensa e o alcance das metas pessoais (ROBBINS, 2005).

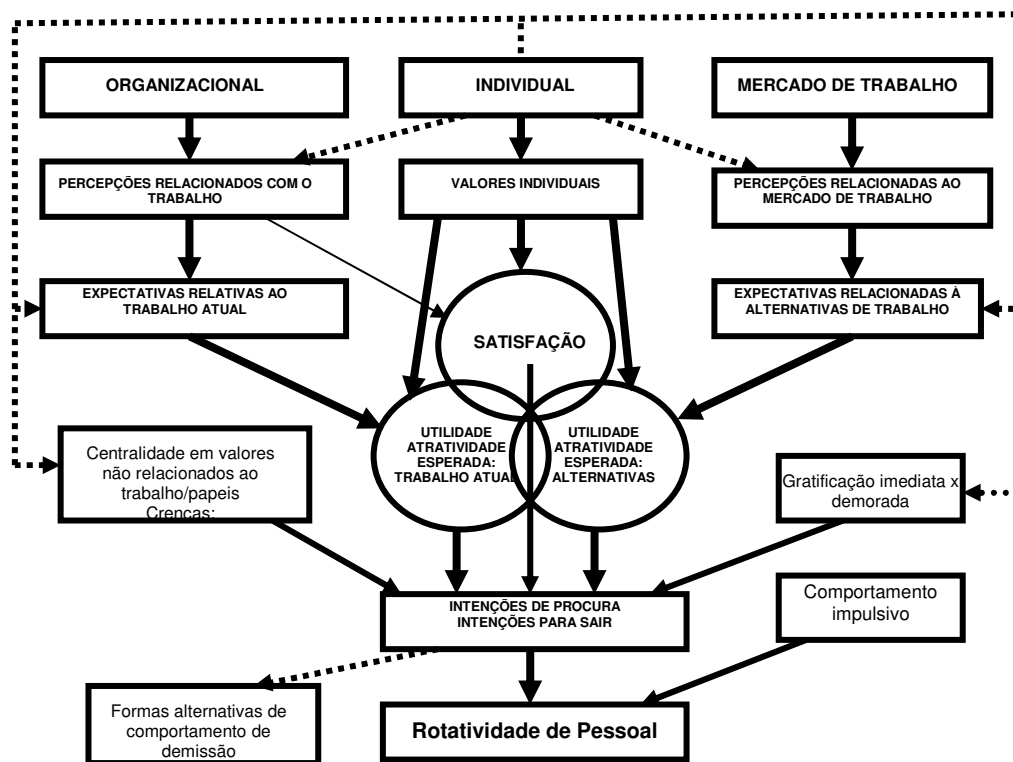
Um aspecto que se destaca neste modelo é a sua grande abrangência, incluindo variáveis organizacionais, ambientais e individuais o que fornece uma visão mais compreensível do que os modelos anteriores. O modelo sugere que há quatro determinantes principais da decisão de saída: satisfação no trabalho, utilidade esperada de papéis alternativos dentro da organização, utilidade esperada papéis alternativos fora da organização, e valores e papéis não relacionados ao trabalho (MORREL, LOAN-CLARKE, WILKINSON, 2001).

A Figura 2.9 apresenta uma representação simplificada do modelo MGHM. O modelo se baseia em três eixos: os valores individuais, percepção de oportunidades dentro da organização e percepção de oportunidades fora da organização. Estes eixos levam à formação da satisfação e o conceito de utilidade, que vão se relacionar com a Rotatividade de Pessoal. O modelo dá importância aos conceitos individuais, fazendo com que uma determinada variável possa ter efeito negativo para um indivíduo e positivo para outro. Outro aspecto desenvolvido no modelo é a percepção do trabalhador, Morrell et al (2001) comentam que este “caminho” enfraquece a relação direta da Rotatividade de Pessoal com o mercado de trabalho, como por exemplo, é sugerido no modelo Price-Mueller, através da variável “Oportunidade”.

Uma vantagem adicional que este modelo oferece sobre a abordagem de Price e Muller é a sua ênfase em expectativa, que é a antecipação de resultados futuros. Considerando que é claro que satisfação é uma estimativa orientada ao presente, isso por si só não abrange a expectativa de satisfação futura. Considerando que o modelo Price e Mueller coloca uma ligação direta de satisfação com rotatividade, não existe

reconhecimento explícito que expectativa é um fator chave na determinação de decisões de rotatividade. A inclusão da utilidade esperada na avaliação das opções de trabalho interna e externa significa que o modelo expandido é mais rigoroso na sua avaliação do construto satisfação. Deve ser intuitivamente óbvio que é possível que indivíduos estejam insatisfeitos no trabalho, ainda que tenham a esperança ou expectativa que as coisas vão melhorar, particularmente em ocupações onde é obrigatório períodos de aprendizagem ou de treinamento inicial.

Figura 2.9 – Modelo Mobley, Griffeth, Hand e Meglino expandido (1979)



Fonte: Compilado a partir de Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001).

Uma crítica que se faz a este modelo é a sua grande complexidade e abrangência, tornando a sua comprovação empírica difícil. A pesquisa da Rotatividade de Pessoal

baseada neste modelo tem realizado validações parciais. (HOM E GRIFFETH, 1995; MORREL, LOAN-CLARKE, WILKINSON, 2001).

Outra crítica, que também foi feita ao modelo Price e Mueller, se refere ao uso de variáveis de intenção como diretamente associadas à Rotatividade de Pessoal.

2.2.4. Métodos de pesquisa dos modelos focados nos indivíduos

Nos modelos focados nos indivíduos a pesquisa é realizada em geral através de questionários e entrevistas (PRICE, 2004; MOBLEY, 1982b). Alguns dados específicos, relacionados às pessoas, que Price (2004) chamou de demográficos, podem ser coletados de bases dados.

Conforme já comentado, existem duas formas adotadas, em geral, para finalizar os dados de Rotatividade de Pessoal: (i) medição da intenção de sair ou ficar e (ii) a medição da rotatividade certo tempo depois da coleta de dados. Já considerei anteriormente que existe muita contestação sobre o uso de variáveis de intenção de sair ou ficar relacionadas diretamente com a Rotatividade de Pessoal. Sobre a medição da Rotatividade um período após a coleta de dados, Mobley (1982b) comenta que existe também uma grande imprecisão, pois no espaço de tempo entre as duas coletas, os indivíduos podem estar em diferentes pontos do processo de Rotatividade de Pessoal, ou seja, pode ser que não exista uma correlação clara entre os dados coletados em períodos diferentes.

2.2.5. Críticas aos modelos focados nos indivíduos

Condensando as críticas que foram apresentadas a cada modelo, pode-se dizer que a tarefa de criar um modelo causal universal para a Rotatividade é uma tarefa hercúlea, senão impossível. A tentativa de Mobley de criar um modelo abrangente demonstrou que os modelos propostos na teoria ficam impraticáveis de serem comprovados na sua totalidade. E mesmo assim, podemos dizer que Mobley não criou um modelo causal exaustivo. Maertz (2004) comenta que os principais modelos giram em torno de oito forças motivacionais, e que deveriam também considerar outras causas, tais como: personalidade, cultura organizacional e nacional, desempenho organizacional, atração ocupacional e atração territorial. Aparentemente, essa lista poderia ser estendida indefinidamente.

Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) argumentam que a pesquisa da Rotatividade de Pessoal é fortemente baseada em paradigmas, no sentido de matriz disciplinar, como sugeriu Thomas Kuhn (KUHN, 2005), resultando em um desenvolvimento incremental ou insignificante. Eles argumentam que essas “matrizes” ou “paradigmas” ainda estão fortemente baseados nos modelos March e Simon, Price e Mobley e que existe a necessidade de uma “quebra de paradigma” ou uma nova teoria.

2.2.6. Considerações específicas

Esta breve apresentação dos modelos focados nos indivíduos é importante para este trabalho para entender a complexidade do desenvolvimento da pesquisa por este caminho teórico.

Outra consideração importante, é que fica claro, em todos os modelos, que qualquer variável associada ao indivíduo, que está inserido no ambiente da organização, vai estar associada a uma prática de gestão de pessoas. O que nos leva a entender que analisar a Rotatividade de Pessoal sob este prisma, é uma outra forma, mais agregada, de entender e gerenciar a Rotatividade. Para ilustrar essa argumentação, quando se vê no modelo Price-Mueller (Figura 2.8) , variáveis como salário, autonomia, motivação, etc, elas claramente estão associadas às políticas de práticas de gestão de pessoas.

2.3. O estudo da Rotatividade de Pessoal tendo como objeto a organização

Outra abordagem utilizada para estudar a Rotatividade de Pessoal (e também outros resultados da organização como produtividade, desempenho, etc) é avaliar como as decisões dos gestores sobre políticas e práticas de gestão de pessoas se correlacionam com indicadores de resultado. Este é um método de estudo empírico e diretamente focado na gestão da organização, permitindo que os gestores possam facilmente avaliar a eficácia de suas decisões e escolhas. Lacombe (2006) comenta que inúmeros estudos vêm sendo conduzidos para se tentar avaliar e mensurar o impacto das ações da gestão de pessoas nos resultados organizacionais.

É interessante observar como essa forma de pensar tem motivado as pesquisas em administração desde tempos primórdios, mas que não se impôs como método. Taylor, com a administração científica buscou atacar a necessidade de aumentar a eficiência e produtividade das organizações (CHIAVENATO, 2003), mas, que por outro lado, levou a problemas crônicos de absenteísmo e alta rotatividade de pessoal (WOOD, 1992). Buscando uma solução para esse problema, Mayo fez várias experiências uma indústria têxtil com elevada rotatividade de pessoal. Ele introduziu algumas mudanças na organização do trabalho e foi muito bem sucedido (CHIAVENATO, 2003). Este caso precedeu as famosas experiências na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, que levou a toda uma formulação teórica nova na teoria das organizações, que ficou conhecida como Teoria das Relações Humanas. Ou seja, o eixo saiu das pequenas mudanças na organização do trabalho, e desviou-se para uma generalização brutal, que depois foi abandonada pela abordagem neoclássica.

O que se propõe agora é desenvolver um estudo focado em resultados organizacionais, tais como rotatividade de pessoal, absenteísmo, produtividade, lucratividade, etc, e avaliar sua correlação com um conjunto de práticas de gestão de pessoas. Essa linha de pesquisa está relacionada também com o conceito de “melhores práticas”, o que não impede de associar a algum conceito teórico mais estruturado, como por exemplo, sistemas de alto envolvimento (SILVA, 2006).

Dutra (2002) caracterizou a gestão de pessoas como **“um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as**

peessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo". As **políticas** são princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em relação com a organização. As **práticas** são **procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e sua relação com o ambiente externo.** Tanto as políticas como as práticas adotadas por uma organização, ou inerentes ao setor de atividade, vão influenciar os resultados da organização, entre eles a rotatividade de pessoal. Esse é o caminho desta abordagem.

Entre os pesquisadores que optaram por este caminho de pesquisa podemos destacar Arthur (1994), MacDuffie (1995), Huselid (1995), Shaw, Delery, Jenkins Jr e Gupta (1998) e Batt (1989 2002,2005).

Arthur (1994) estudou a correlação entre dois sistemas de recursos humanos, que ele chamou de controle e comprometimento, com resultados de desempenho e Rotatividade de Pessoal em mini-usinas de aço. Ele chegou à conclusão que as usinas que adotaram o sistema de comprometimento obtiveram maior produtividade, menor taxa de descarte e menor Rotatividade de Pessoal.

Os estudos de Huselid (1995), Shaw et al (1998) e Batt (1989, 2002,2005) vão ser considerados mais detalhadamente a seguir.

Outra linha de pesquisa que se enquadra nesta classificação são os estudos de qualidade do trabalho, desenvolvidos principalmente na Europa, como, por exemplo, o

The European Foundation for the Improvemnt of Living and Working Conditions (Eurofound) e também no Canadá pela *Canadian Policy Reserach Networks Inc.* (CPRN). As pesquisas desenvolvidas por estas instituições se baseiam em um modelo que aborda a qualidade do trabalho em quatro dimensões: (i) segurança do emprego e da carreira; (ii) saúde e bem-estar; (iii) desenvolvimento de habilidades e competências e, (iv) harmonia entre a vida “dentro” e “fora” do trabalho (BODIN E VERBORGH, 2002). Ou seja, o estudo tem por objetivo verificar quais aspectos são mais valorizados pelos trabalhadores, excluindo a remuneração. A hipótese neste caso é que quanto maior a qualidade do trabalho, menor será o absenteísmo, a rotatividade de pessoal e maior será a produtividade (BRISBOIS, 2003).

2.3.1. O estudo de Mark A. Huselid nas empresas americanas

Huselid (1995) estuda o impacto de práticas de recursos humanos na Rotatividade de Pessoal, produtividade e desempenho financeiro das organizações americanas. Ele se baseia em diversos estudos que argumentam que o uso de práticas de recursos humanos de alto desempenho (RHAD) vai melhorar o conhecimento, as habilidades e a motivação dos trabalhadores, consequentemente reduzindo o absenteísmo, melhorando a retenção. Estas práticas podem ajudar a criar uma fonte de vantagem competitiva, especialmente quando elas estiverem alinhadas à estratégia competitiva da organização.

As habilidades dos trabalhadores são influenciadas pelas práticas de RHAD através da aquisição e desenvolvimento do capital humano da organização. Huselid

posteriormente se aprofunda nessa linha de pesquisa, criando o conceito de scorecard de RH e de capital humano. A base do seu conceito é que as organizações necessitam de uma estratégia de negócios, uma estratégia de capital humano e uma estratégia de RH (BEATTY, BECKER E HUSELID, 2005).

Diferente de estudos anteriores que confrontaram as práticas de RHAD com a Rotatividade de Pessoal e a produtividade, Huselid (1995) resolveu incluir em seu estudo um conjunto completo de práticas de RH e examinar estas práticas em termos do impacto no resultado humano e financeiro, em um contexto de um grande conjunto de organizações, evoluindo a pesquisa de Arthur (1994). A aderência da organização ao modelo de RHAD foi medida através de um índice específico, desta forma ele poderia controlar qual organização havia implementado o modelo.

Baseado no trabalho de Delaney, Lewin e Ichniowski (1989), Huselid (1995) compôs um conjunto de treze práticas para descrever as práticas de RH para desenvolver seu estudo. As práticas abrangem as seguintes áreas da gestão de pessoas: seleção de pessoal, avaliação de desempenho, incentivos, organização do trabalho, procedimentos de reclamação, compartilhamento de informações, avaliação de atitudes, intensidade dos esforços de recrutamento, a quantidade de treinamento por empregado e o critério de promoção (tempo de trabalho versus mérito).

A coleta de dados foi baseada em um universo de doze mil organizações americanas de capital aberto. Foram enviados 2.452 questionários aos gerentes de RH, sendo que 968 organizações responderam.

O questionário além de coletar dados sobre as práticas de RH, incluiu também questões sobre a Rotatividade de Pessoal. Os dados de produtividade e desempenho financeiro foram obtidos de relatórios disponíveis para empresas abertas.

A análise dos dados foi realizada através da análise das médias, desvios padrão e correlações. As hipóteses foram testadas através de técnicas de regressão, tendo a Rotatividade de Pessoal, a produtividade e o desempenho financeiro como variáveis dependentes e as práticas de RH como variáveis independentes.

A conclusão do estudo de Huselid (1995) mostra que as organizações que investiram em implementar práticas de RHAD obtiveram menor rotatividade, maior produtividade e desempenho financeiro.

2.3.2. A pesquisa de Shaw, Delery, Jenkins e Gupta no setor de transportadoras

A pesquisa de Shaw, Delery, Jenkins e Gupta (1998) foi desenvolvida no setor de transportadoras, em função de evidências de altos índices de Rotatividade de Pessoal, variando de 38% a 200%. Em um universo de 3.104 transportadoras nos Estados Unidos, eles enviaram 1.072 questionários, 379 empresas responderam, sendo que 227 forneceram os dados de Rotatividade de Pessoal. Apesar de ser um setor totalmente diferente do que estamos estudando, algumas características são semelhantes, como a rotinização e monitoramento eletrônico.

Os autores esboçaram uma estrutura para entender como as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) afetam as demissões voluntárias e involuntárias no nível da organização. No desenvolvimento desta estrutura, eles escolheram por não identificar e medir sistemas de práticas que predizem a rotatividade de pessoal, como fizeram Arthur (1994) e Huselid (1995). Ao contrário, focaram em práticas individuais de GRH e em conjuntos de práticas de GRH que tem o maior impacto na rotatividade voluntária e involuntária. Este foco habilitou a avaliação dos efeitos diferentes e combinados de práticas específicas de GRH e do desenvolvimento de orientações práticas mais precisas.

As práticas selecionadas para medição foram: política salarial, política de benefícios, política de estabilidade no emprego, política de treinamento, transparência nas decisões, monitoramento eletrônico, avaliação de desempenho, tempo na estrada, taxa de seleção e processo de seleção. O poder de explicação do modelo foi de 41%, que os autores consideraram razoável e passível de melhorias.

As hipóteses de pesquisa foram:

Hipótese 1

Estratégias de investimento direto em GRH (salários e benefícios) e estratégias de investimento indireto em GRH (estabilidade no emprego, treinamento, transparência em decisões) serão relacionadas negativamente com a rotatividade voluntária no nível organizacional e as expectativas do empregador (monitoramento eletrônico e tempo na

estrada) serão relacionadas positivamente com a rotatividade voluntária no nível organizacional.

Hipótese 2

Sistemas organizacionais de contratação (baixa taxa de seleção, procedimentos de seleção válida, e treinamento) serão relacionados negativamente com a rotatividade voluntária em um nível organizacional, e sistemas de monitoramento organizacional (avaliação de desempenho e monitoramento eletrônico) serão relacionados positivamente com a rotatividade involuntária em um nível organizacional.

Hipótese 3

A interação entre taxa de seleção e técnicas de seleção válida é um preditor mais forte da rotatividade involuntária do que os principais efeitos de cada um deles.

A pesquisa comprovou as três hipóteses. Os autores verificaram que o comportamento da Rotatividade Voluntária é diferente da Involuntária e que a consideração da Rotatividade Total pode levar a conclusões erradas. Essa situação já havia sido reportada nas outras abordagens, como por exemplo, em Price (2004).

Em relação à Rotatividade Voluntária, os autores verificaram que o salário tem a mais forte correlação. Eles argumentam que o salário tem realmente uma força para manter o trabalhador ligado à organização, mas que ele não é única alternativa. Outras práticas de GRH, por exemplo, a política de benefícios, tem uma força semelhante. Permanecer

muito tempo longe de casa e monitoramento eletrônico, por outro lado, enfraquecem essa força de atração.

Eles concluem que a redução da Rotatividade de Pessoal está relacionada a bons salários, bons benefícios, baixo uso de monitoramento eletrônico e menor tempo de permanência na estrada. O que evidentemente é um paradoxo para o administrador, pois se ele adotar essas políticas, haverá um grande impacto nos gastos e conseqüentemente no desempenho.

2.3.3. As pesquisas de Rose Batt em call centers

A professora Rose Batt usou a mesma abordagem empregada por Arthur (1994), MacDuffie (1995), Huselid (1995) e Shaw, Delery, Jenkins Jr e Gupta (1998), especificamente no setor de call centers. Essa mesma abordagem é a base da pesquisa Global Call Center (GCC) Project, que por sua vez é a base desse trabalho.

2.3.3.1. A pesquisa em call centers de empresas do setor de telecomunicações americano

Uma das primeiras pesquisas de Batt a relacionar práticas de gestão de RH com Rotatividade de Pessoas foi realizada especificamente em empresas do setor de telecomunicações americano (BATT, 2002). Baseada em uma amostra nacional representativa de call centers, análises multivariadas mostraram que as taxas de demissão são menores e o crescimento de vendas é maior em estabelecimentos que

ênfatizam um alto nível de habilidades, participação dos trabalhadores na tomada de decisões em times, e política de incentivos de RH como alta remuneração relativa e segurança de emprego. As taxas de demissão mediam parcialmente a relação entre as práticas de recursos humanos e o crescimento em vendas. Estas relações foram também moderadas pelo segmento de cliente atendido.

O instrumento de coleta de dados foi um survey enviado para uma amostra aleatória estratificada de empresas do cadastro da empresa americana Dun & Bradstreet (que cobre a maioria das empresas americanas), o tamanho final para análise foi de 326 empresas.

O modelo de análise de dados incluiu a elaboração de quatro índices a partir dos dados obtidos do survey: (i) índice de habilidade, (ii) índice de organização do trabalho, índice de incentivos e (iv) índice de sistema de alto envolvimento no trabalho. Os índices em geral foram convertidos para uma média de contagens-z (z-score) e buscou-se verificar a significância em relação às variáveis dependentes (Rotatividade de Pessoal e Crescimento de vendas).

2.3.3.2. O estudo comparativo entre call centers americanos e indianos

2.3.3.2.1. A amostra

A amostra para esta pesquisa foi baseada em duas pesquisas idênticas em estabelecimentos, conduzidas nos E.U.A. e na Índia entre o segundo semestre de 2003 e o primeiro de 2004. A pesquisa americana foi administrada em 472 call centers baseados em uma amostra aleatória estratificada retirada da lista de assinantes da

revista Call Center Magazine (60% da amostra) e da listagem da Dun and Bradstreet de estabelecimentos do setor de telecomunicações (40% da amostra). Isto foi feito para identificar call centers em diferentes setores. Um time de pesquisadores conduziu a pesquisa por telefone com entrevistas de duração média de 40 minutos, com taxa de resposta por volta de 65% (BATT E DOELLGAST, 2005).

A pesquisa indiana foi aplicada em 60 call centers, baseada em uma amostra não-aleatória dos call centers da Índia fornecida pela *National Association of Software and Service Companies* (NASCOM). As pesquisas foram conduzidas em instalações em seis regiões com grandes concentrações de call centers (Chennai, Kolkata, Bangalore, Bombai, Hydebarad e Delhi) com um tempo médio de entrevista de 95 minutos. Aos respondentes em ambas as pesquisas foi solicitado responder às questões como pertencendo ao núcleo da força de trabalho no estabelecimento - o maior grupo dos empregados de um call center que desempenham a principal atividade naquele local.

Devido a muitas variações nas amostras, os pesquisadores usaram na análise dos dados uma parte do conjunto completo de dados. Primeiro, restringiram a amostra a três segmentos de mercado: grandes empresas, mercado de massa, e todos os mercados. Eles retiraram 106 pequenas empresas e 10 centros de operadoras de serviço da amostra americana, visto que estes segmentos não estavam presentes na amostra indiana. Segundo, excluíram 16 call centers que servem apenas o mercado doméstico indiano (localizado principalmente em Kolkata), visto que apenas os centros internacionais que servem o mercado americano. Isto resultou em uma amostra com o tamanho de 392 elementos. Devido a algumas considerações sobre algumas características aleatórias faltantes no conjunto de dados, a análise de regressão está

baseada em uma amostra com 310 call centers (237 próprios, 42 terceirizados, e 31 internacionais).

Em ambos os casos, americano e indiano, os pesquisadores conduziram extensivas visitas em diferentes segmentos do setor para ajudar no projeto do survey and na interpretação dos resultados. Nos E.U.A. visitaram doze call centers próprios e seis call centers terceirizados, onde entrevistaram gerentes, supervisores, e empregados, sobre os vários aspectos da política de recursos humanos e estratégias de organização do trabalho. Na Índia, cada survey foi administrada no local, permitindo ao pesquisador fazer referências cruzadas das respostas, contribuindo, desta forma, com um teste adicional da confiabilidade das respostas ao survey.

2.3.3.2.2. A tipologia de modelos de gestão de call centers

Nesta pesquisa os autores propõem uma tipologia de modelos de gestão de call centers que servirá de base para a etapa de análise de dados. Os modelos de gestão de call de center podem ser classificados em três categorias: (i) modelo de produção em massa de serviços, (ii) modelo de serviços profissionais e (iii) modelo “mass customization”, conforme mostra o Quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Modelos de gestão de call centers

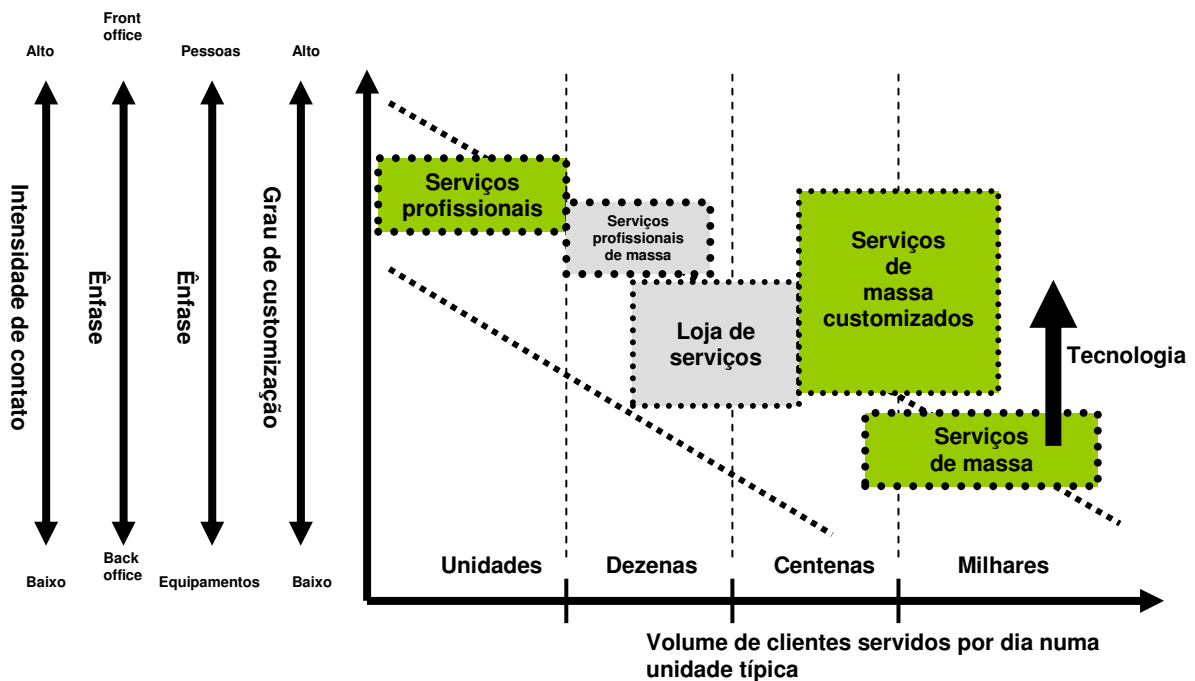
#	Dimensões	Modelo Serviços Profissionais	Modelo Mass Customization	Modelo Produção em Massa de serviços
1	CAPITAL HUMANO Nível de educação formal e treinamento necessário	ALTO	MÉDIO	MÉDIO
2	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Nível de autonomia e solução colaborativa de problemas relacionados à organização do trabalho/tarefas	ALTO	MÉDIO	BAIXO
3	REMUNERAÇÃO Nível e tipo de política de remuneração projetados para esforços motivacionais	ALTO	MÉDIO	BAIXO
4	Rotatividade de Pessoal	ALTA	MÉDIA	BAIXA
5	Qualidade	Fortemente dependente de pessoas	Dependente de pessoas e sistemas	Fortemente dependente de sistemas
6	Aplicações	Call centers B2B	Serviços Financeiros	Telemarketing
		Help Desk TI	Serviços de Telecomunicações	Reservas
		Suporte técnico	Indústrias	Cartão de crédito

Esta proposta é muito semelhante à tipologia de serviços proposta por Corrêa e Cao (2002), que mapeia dois eixos, um voltado para o volume de clientes servidos e outro que reúne diversas características: intensidade de contato, ênfase em back office ou front office, ênfase em pessoas ou em equipamentos e grau de customização, conforme mostra a Figura 2.10.

O modelo **produção em massa de serviços** requer um baixo nível de habilidades, o trabalho é altamente rotinizado e a remuneração é relativamente baixa. Esse modelo é

aplicado em centrais de telemarketing, centrais de reserva, atendimento de cartão de crédito, etc. O controle de qualidade é assegurado através do uso extensivo de sistemas de monitoramento eletrônico, exigindo um baixo nível de envolvimento. Este modelo se aproxima do modelo de gestão taylorista. No caso da tipologia de serviços de Corrêa e Caon (2002) este modelo se aproxima ao conceito de serviços de massa que atendem um alto volume de clientes (centenas ou milhares por dia) e exigem um baixo nível de contato e customização.

Figura 2.10 – Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade/customização do serviço



Fonte: Corrêa e Caon (2002)

O modelo **serviços profissionais** inclui um conjunto de práticas baseadas em um alto nível de habilidades (educação formal e treinamento), alto nível de autonomia do operador e solução colaborativa de problemas e alto nível de remuneração relativa. Segundo Batt (2002) esse modelo é tipicamente encontrado em call centers business-

to-business, help-desk de TI ou centros de serviços técnicos. A qualidade é altamente dependente do desempenho pessoal do operador, exigindo um alto envolvimento. Esse modelo corrobora com o modelo de gestão de serviços apresentados por Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1994), denominado *The Service-Profit Chain*, que basicamente estabelece uma relação direta entre lucratividade, lealdade do cliente e satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários. Na tipologia de serviços proposta por Corrêa e Caon (2002) também existe a classificação para serviços profissionais e serviços profissionais em massa, que atendem um baixo volume de clientes (dezenas por dia) com um alto nível de contato e customização. Finalmente, este modelo também tem por base teórica a Gestão de Alto Envolvimento.

O modelo **customização em massa** é uma opção intermediária entre os modelos anteriores. Este é o caso de call centers que trabalham com o mercado de massa ou com uma mistura de mercados e que fornecem serviços ou vendem produtos com algum grau de complexidade junto com oportunidades de agregar serviços ou customizar as ofertas. Este é o caso de um grande número de call centers que atuam em setores tais como serviços financeiros, seguros, telecomunicações e uma grande variedade de indústrias manufatureiras. Neste caso as estratégias variam consideravelmente através das dimensões propostas anteriormente. Este modelo se aproxima dos conceitos apresentados por Gilmore e Pine (1996) referente à customização em massa. Corrêa e Caon (2002) também incluem a "customização em massa" na sua tipologia de serviços, são serviços que atendem um volume médio de clientes (centenas por dia) e exigem um nível intermediário de contato e customização.

2.3.3.2.3. A análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas: primeiro uma comparação de médias em um conjunto amplo de variáveis e depois uma análise multivariada em um conjunto mais restrito de variáveis ligadas a um modelo específico de análise tendo a Rotatividade de Pessoal como variável dependente e tipo de call center, capital humano, política de remuneração e organização do trabalho como variáveis independentes.

2.3.3.2.4. Os resultados

Baseadas apenas na tabela de comparação de médias (Tabela 2.1) e verificando que os call centers próprios americanos oferecem mais oportunidades para autonomia e solução de problemas, fazem menor uso de monitoramento eletrônico e sistemas de gestão de desempenho e, oferecem salários maiores e menos baseados em comissionamento, os autores concluem que eles tendem a adotar uma abordagem “quasi-profissional”, enquanto os demais tendem para o tipo “produção de serviços em massa”. Comparativamente a Rotatividade de Pessoal é menor nestas organizações.

Comparando especificamente os call centers terceirizados americanos e indianos, elas verificaram que as organizações na Índia apresentam nível de educação formal mais alto, porém ambas apresentaram níveis semelhantes de treinamento contínuo, o que parece ser contraditório. Os call centers indianos também tem uma organização do trabalho mais rígida e padronizada, o que leva a crer que existe subutilização de capital humano.

Tabela 2.1 – Comparação de médias para call centers americanos e indianos

		Próprios	Terceirizados Nacionais	Terceirizados Internacionais	ANOVA
		USA	USA	INDIA	p<0.05
1	Características organizacionais				
	Idade do estabelecimento em anos	15,7	9,4	3,4	(a),(b),(c)
	Parte de uma organização maior	79,6	75,9	78,9	
	% call centers orientados a vendas	5,0	13,8	29,4	(b)
	Tempo de atendimento em minutos	4,7	5,9	12,0	(b),(c)
2	Características da força de trabalho				
	% feminina	68,9	71,5	43,1	(b),(c)
	% empregada a menos de 1 ano	28,1	36,8	61,8	(a),(b),(c)
	% trabalhador temporário	17,6	35,6	1,0	(a),(b),(c)
3	Treinamento e qualificação				
	Tempo médio de educação em anos	13,3	12,6	14,0	(a),(b),(c)
	% com Ensino Médio	38,3	69,0	36,4	(a),(c)
	Tempo de treinamento inicial em dias	19,7	11,5	23,6	(a),(c)
	Tempo para tornar-se qualificado em dias	66,8	44,2	53,3	
	Tempo de treinamento anual em dias	9,6	10,4	11,2	
4	Autonomia dos funcionários				
	% baseada em scripts (*)	9,9	48,3	32,4	(a),(b)
	Autonomia no trabalho (*)	9,9	3,4	5,9	
	Autonomia para cuidar de solicitações de clientes (*)	39,2	17,2	2,9	(a),(b),(c)
	% participantes em grupos de trabalho	36,2	22,2	6,9	(b),(c)
5	Monitoramento de desempenho				
	% do tempo de trabalho monitorado eletronicamente	49,5	67,7	91,7	(a),(b),(c)
	Frequencia do monitoramento de supervisor (**)	49,7	67,9	82,4	(b)
	Frequencia de feedback e coaching (**)	46,0	55,2	94,1	(b),(c)
6	Compensação				
	Média salarial anual (***)	\$27.713	\$23.881	\$2.635	(a),(b),(c)
	% pagamento baseado em comissão	8,4	4,1	18,5	(b),(c)
7	Turnover e absenteísmo				
	% demissões	15,8	25,6	24,5	(a),(b)
	% turnover total (demissões + saídas expontâneas)	24,6	41,2	29,6	(a),(c)
	% absenteísmo	5,5	8,9	5,3	(a),(c)
	Tamanho da amostra	181	29	34	

Notas

- (a) próprios e terceirizados nacionais são significativamente diferentes
 (b) próprios e terceirizados internacionais são significativamente diferentes
 (c) terceirizados nacionais e internacionais são significativamente diferentes

(*) Percentagem dos que responderam "muito" ou "excelente idéia"

(**) Percentagem dos que tem o desempenho monitorado semanalmente ou diariamente

(***) Salário bruto anual

Em relação aos níveis salariais observou-se uma grande disparidade (média anual de US\$ 27.713 para os call centers próprios americanos, US\$ 23.881 para os call centers terceirizados americanos e US\$ 2.635 para os call centers terceirizados indianos). Os indianos apesar de apresentarem um nível de escolaridade maior, ganham aproximadamente um décimo de um operador americano, o que corrobora com o conceito de que a terceirização é atrativa devido aos salários mais baixos, visto que em uma operação de call center, os salários são os itens de maior peso no custo total da operação.

Na comparação da Rotatividade de Pessoal a pesquisa mostra que ele é menor nos call centers próprios americanos, corroborando que os valores são maiores em organizações do tipo produção de serviço em massa.

Na análise multivariada, os pesquisadores encontraram que os call centers terceirizados americanos e indianos apresentam maior Rotatividade de Pessoal ao considerar o controle por segmento de mercado servido, presença de sindicato e medidas de capital humano. Diferenças sistemáticas na organização do trabalho, no entanto, explicaram a maior parte da variação. O tipo de propriedade do call center (próprio ou terceirizado) foi considerado um importante direcionador de escolha das práticas de gestão de pessoas, sendo que os terceirizados se mostraram mais restritivos, com uso intensivo de procedimentos padronizados e monitoramento de desempenho, que por sua vez, explicam os altos índices de rotatividade nestas organizações.

Finalmente, Batt e Doellgast (2005) concluem que as empresas que apresentam uma oferta de serviços mais complexa ou desejam competir tendo como base a diferenciação de serviços, qualidade ou lealdade do cliente, tendem a manter a operação de call center e adotar o modelo de serviços profissionais. No entanto, quando os serviços são simples as empresas tendem a terceirizar e internacionalizar o processo de atendimento ao cliente.

2.3.4. Críticas à abordagem focada na organização

Semelhante às abordagens anteriores, o estudo focado na organização, ou mais especificamente, nas práticas de gestão de recursos humanos, é uma simplificação enorme para a natureza do problema, que é complexo.

Lacombe (2006) comenta que *“as revisões sistematizadas dessas pesquisas revelam, em geral, resultados de pesquisa que podem ser divergentes, dificuldades de natureza metodológica e a ausência da construção de um corpo teórico cumulativo sobre o tema. Essas dificuldades se devem, em parte, ao caráter intangível da gestão de pessoas, que envolve fazer avaliações de natureza tanto quantitativa como qualitativa sobre a gestão.”*

3. A GESTÃO DE CALL CENTERS

A gestão envolve o planejamento, a organização e o controle dos meios ou recursos materiais e humanos para atingir resultados (NOGUEIRA, 2007). Também pode ser entendida como a disciplina que torna possível o desempenho conjunto (MAGRETTA, 2002).

As organizações têm sido concebidas como um processo estruturado em que diferentes partes interessadas (stakeholders) interagem para alcançarem objetivos. Estas partes interessadas causam impacto sobre os processos de tomada de decisão dentro da organização (CHIAVENATO, 2006).

Sendo assim os gestores tem por desafio garantir que cada parte interessada na organização mantenha seu interesse no sistema de criação de valor por eles implementado, considerando que cada uma delas “enxerga” o valor de uma forma particular.

*“Os **acionistas e outros investidores** de capital definem valor em termos financeiros que são fáceis de medir. Para os **empregados** a equação é mais complexa. Eles hoje valorizam o salário e benefícios de saúde, mas também consideram coisas como treinamento ou opção de compra de ações, recompensas com valores futuros. O valor para o empregado também reside em fatores não-econômicos como satisfação no trabalho, status ou orgulho. Os **fornecedores** podem valorizar relações em longo prazo e a oportunidade de desenvolver tecnologia de ponta tanto quanto se preocupam com o preço” (MAGRETTA, 2002).*

Neste capítulo discutiremos como os gestores de call centers enfrentam este desafio, de manter o equilíbrio de todos os interesses na organização, como eles têm administrado este relacionamento com as partes interessadas e quais ferramentas gerenciais usam ou estão disponíveis. Destacaremos também como a rotatividade de pessoal se encaixa neste universo gerencial.

Os call centers são responsáveis por uma função importante para as organizações: o contato não-presencial com o cliente. A expressão *contact center* tem sido adotada modernamente em lugar de call center, enfatizando essa atribuição. O termo *call center* está mais associado ao sistema telefônico tradicional, e atualmente, com a evolução tecnológica e convergência de redes e serviços de tecnologia da informação e telecomunicações, o contato não-presencial com o cliente não é realizado exclusivamente pelo telefone, a Internet, por exemplo, tem possibilitado outras formas de comunicação (e-mail, chat, VOIP, etc). O *contact center* é um termo genérico que permite agregar qualquer tecnologia de contato não-presencial desenvolvida no futuro. O termo telesserviço tem sido aplicado à call centers, de maneira similar, em substituição ao termo telemarketing.

A evolução tecnológica das telecomunicações e dos sistemas de informação contribuiu de maneira significativa para que o contato não-presencial com os clientes ficasse cada vez mais eficaz, eficiente e barato e, conseqüentemente, importante. No início da década de 70 nos Estados Unidos, as empresas aéreas e grandes varejistas passaram a fazer uso de “salas telefônicas” (phone rooms), que foram as precursoras dos call centers (BERGEVIN, 2005). Um dos avanços mais significativos na tecnologia de call centers foi a invenção do Distribuidor Automático de Chamadas

(DAC) pela Rockwell International, encomendado pela Continental Airlines. Segundo Bergevin (2005), o uso dos DAC aumentou a eficiência dos call centers. A principal função do DAC é controlar a fila de chamadas de entrada, distribuindo-as para os ramais disponíveis. Outras tarefas importantes do DAC são: controle de mensagens automáticas, controle da música em espera, roteamento baseado em habilidades e relatórios. O DAC pode ser considerado o “coração” de um call center e foi o primeiro passo para a integração de sistemas telefônicos com software e hardware para call centers, que ficou conhecido como Computer Telephony Integration (CTI).

Os principais segmentos que utilizam call centers de forma mais intensiva são: telecomunicações, tecnologia da informação, consumo, serviços financeiros, saúde, transportes e lazer (CONTAX, 2007).

Apesar da crescente importância dos call centers como um instrumento” empresarial, as reclamações sobre a qualidade do atendimento são muitas, dando a impressão para os consumidores que o atendimento presencial está definitivamente extinto em alguns setores (SANGER, 2007). Os empresários do setor alegam que os call centers tem sido vítimas de críticas depreciativas e noticiários maliciosos, muitas vezes exagerados, se comparados com o volume real de ligações e interações (CLIENTE S.A., 2007).

A base deste problema é como os gestores têm resolvido o conflito entre as partes interessadas. A ênfase no Nível de Serviço concomitante com objetivos de redução de custos faz com que o equilíbrio do “sistema” de gestão ocorra na satisfação do

consumidor e do trabalhador, levando a altos índices de insatisfação do consumidor e alta Rotatividade de Pessoal.

Não esperando por uma solução regulatória do Governo, e apoiando-se no caso bem sucedido do CONAR¹ (Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária), as entidades representativas do setor (ABEMD², ABRAREC³ e ABT⁴) organizaram um sistema de auto-regulamentação chamado PROBARE, lançado em 24 de novembro de 2005 (CLIENTE S.A., 2007). O programa foi posteriormente referendado por outras organizações representativas de partes interessadas (ABA⁵, FEBRABAN⁶, SINTELMARK⁷ e SINTRATEL⁸). Este sistema compõe-se de quatro elementos: Código de Ética, Selo de Ética, Ouvidoria e Selo de Maturidade da Gestão.

O Código de Ética compõe-se de dez requisitos: apresentação, clareza, acessibilidade, crianças e adolescentes, relacionamento com o consumidor, relacionamento com a equipe de agentes, respeito à privacidade do consumidor, respeito à propriedade e acordo para uso de listas, contatos ativos e contatos receptivos (PROBARE, 2006a). Estes requisitos estão relacionados com as principais reclamações dos consumidores sobre a atuação dos call centers. O Selo de Ética é conferido à organização solicitante após uma auditoria, realizada por uma empresa independente e “acreditada”. A auditoria é realizada com base em normas

¹ Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária

² Associação Brasileira de Marketing Direto

³ Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente

⁴ Associação Brasileira de Telesserviços

⁵ Associação Brasileira de Anunciantes

⁶ Federação Brasileira de Bancos

⁷ Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing, Marketing Direto e Conexos

⁸ Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing

internacionais de auditoria (NBR ISO 19011) utilizando diversos métodos: observação de processos, contratos, operações, análise de documentação, verificação de registros em papel e eletrônicos, gravações, entrevistas com pessoal de supervisão, operação e direção. O objetivo é verificar a conformidade das práticas da empresa em relação aos requisitos do Código de Ética (PROBARE, 2006b). Até o ano de 2007, dezessete empresas estavam certificadas com o Selo de Ética e dezenove estavam em processo de certificação (CLIENTE S.A., 2007).

A ouvidoria é uma parte importante nesse processo, ela tem o objetivo de monitorar a conduta das empresas em relação ao Código de Ética (PROBARE, 2006b), funcionando com um elo de realimentação no processo.

O último elemento do PROBARE é o Selo de Maturidade de Gestão (SMG), concedido exclusivamente às organizações que obtiveram o Selo de Ética. O objetivo é avaliar a gestão de um call center e atribuir um nível de maturidade de gestão correspondente à avaliação. A avaliação é feita nos mesmos moldes do Selo de Ética através de uma empresa certificadora acreditada (semelhante ao que é feito no caso da ISO 9001:2000).

O objetivo neste caso é criar um vetor de excelência de gestão no setor. Essa forma de incentivo à melhoria da gestão tem sido adotada de várias formas, entre elas: modelo de requisitos mínimos (certificações ISO), modelo de excelência (Prêmio Deming japonês, Prêmio Malcolm Baldrige americano, PNQ no Brasil) e modelo de maturidade (CMM - Capability Maturity Model americano) (PROBARE, 2006c).

O SMG segue o modelo de maturidade, semelhante ao que foi adotado para o CMM americano, que foi uma iniciativa do departamento de defesa americano (DoD) para incentivar a melhoria de qualidade no desenvolvimento de software (CORTES, 1998).

Para o PROBARE maturidade de gestão é definida como a extensão em que uma determinada prática de gestão é definida, gerenciada, medida, controlada e demonstra eficácia. A idéia é que organizações mais maduras executam suas atividades de modo sistemático e controlado, enquanto organizações menos maduras executam suas atividades de maneira informal e não sistematizada (PROBARE, 2006c).

As práticas de gestão a serem analisadas foram divididas em quatro grupos: gestão estratégica, gestão de processos, gestão da tecnologia e gestão de pessoas. Usaremos esta estrutura para discutir a gestão de call centers neste capítulo. Esta divisão é bem oportuna, porque processos, tecnologia e pessoas formam o núcleo da gestão de qualquer call center. Por exemplo, Bergevin (2005) propõe um modelo de gestão de call centers baseado nestes pilares, como mostra a Figura 3.1. Comparando com o SMG, podemos dizer que a primeira parte (missão e visão, objetivos de negócio, indicadores de desempenho) forma a gestão estratégica, mostrando certa semelhança entre os modelos. A única diferença é a última parte, Cultura Organizacional. Para Bergevin essa é a forma de tornar a gestão mais eficaz, por compartilhar crenças e valores. Não vamos nos aprofundar neste caminho, mas esta é uma boa sugestão de melhoria para o PROBARE e uma boa sugestão para pesquisas futuras.

Cada requisito de gestão é analisado pela auditoria independente em que nível de maturidade ele se encontra. Os níveis de maturidade do PROBARE foram definidos de 1 a 4, baseado na forma como o requisito é implementado especificamente na organização. Se o nível for 1, a auditoria não encontrou evidências da implementação do requisito, no nível 4 a organização implementa o requisito, tem um procedimento documentado, com responsáveis e evidências identificados e há evidência de análise crítica, ações corretivas, re-planejamento e melhorias no processo. O nível final de maturidade é definido pela média geral de todos os requisitos.

3.1. Gestão Estratégica

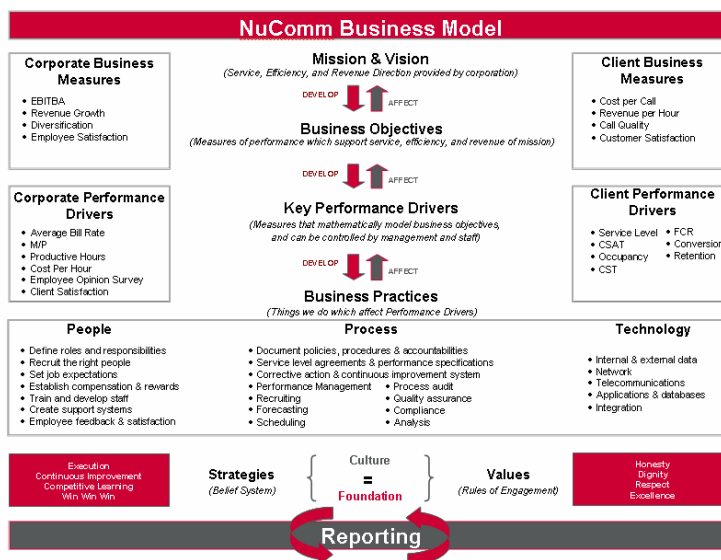
A gestão estratégica é um aspecto importante na moderna gestão das organizações, que se originou na ampliação e aperfeiçoamento da abordagem sistêmica das organizações, conforme comenta Nogueira (2007) sobre o paradigma estratégico:

“A proposta foi atuar mais diretamente sobre os elementos ambientais e alinhar o potencial interno da empresa com as oportunidades estratégicas, ao mesmo tempo identificando e afastando riscos potenciais. Em uma frase, a gestão estratégica estrutura-se para antecipar o futuro... É uma administração centrada na busca de estratégias para atingir os objetivos do negócio, no estabelecimento de interações e no domínio de variáveis externas.”

No SMG a gestão estratégica do call center é avaliada tendo por base três quesitos: avaliação global do desempenho, posicionamento estratégico e planejamento estratégico. Vemos aqui o relacionamento entre gestão estratégica e desempenho, de fato, neste sentido, estratégia pode ser entendida como a lógica do desempenho superior (MAGRETTA, 2002). Para que possa ser avaliado, o desempenho deve ser definido e medido.

Desempenho pode ser entendido como o resultado da avaliação de cada parte interessada do valor gerado pela organização. Sendo assim, para que seja feita uma avaliação global do desempenho, a organização deve estabelecer indicadores para cada parte interessada, medi-los e gerenciá-los. O SMG exige que essa medição seja feita pelo menos para as três principais partes interessadas no call center: o consumidor, a empresa que implementou ou contratou o call center e os colaboradores. No caso de call centers terceirizados é importante também medir a satisfação do acionista ou investidor, que não está prevista nos requisitos do SMG.

Figura 3.1 – Modelo Bergevin para gestão de call centers



Fonte: Bergevin (2005)

Como um exemplo desse requisito, podemos verificar o Quadro 3.1, que reúne os objetivos de um call center de acordo como modelo de gestão proposto por Bergevin (2005). Neste modelo foi previsto um objetivo para a empresa que implementou ou contratou o call center, que geralmente foca em controle de custos e nível de serviços. Bergevin (2005) comenta que não incluiu o indicador de nível de serviço como objetivo, pois ele acha que ele deve ser considerado como um indicador de desempenho e não objetivo estratégico. Essa não é a prática em call centers, os gestores de call centers atribuem uma grande importância do Nível de Serviço (MAIA, 2007; BERGEVIN, 2005).

Quadro 3.1 – Objetivos para um call center típico

#	Objetivo	Medições sugeridas		O que ele deve informar
1	Satisfação do cliente	1.1	Nível de satisfação pós-chamada	Os operadores estão prestando um bom serviço?
		1.2	Taxa de abandono de chamada	A resposta às chamadas é suficientemente rápida?
		1.3	Tempo médio de resposta	
2	Controle de custos	2.1	Custo por contato	Os contatos estão sendo feitos de maneira eficiente?
		2.2	Custo por cliente	Os clientes precisam chamar várias vezes?
		2.3	Custo por caso	
		2.4	Custo por pedido	
3	Geração de receita	3.1	Receita líquida por cliente	Há geração de caixa?
		3.2	Receita gerada por chamada	Há maximização de vendas e das oportunidades de vendas casadas?
		3.3	Total de clientes	Há crescimento do negócio?
4	Satisfação do colaborador	4.1	Pesquisa de opinião do colaborador	Os colaboradores se sentem valorizados e respeitados?
		4.2	Taxas de retenção	Os trabalhadores gostam de trabalhar no call center?
		4.3	Indicação de novos contratados	

Fonte: Bergevin (2005)

A idéia de definir claramente quais indicadores são significativos para gerenciar a estratégia foi muito estudada por Robert Kaplan e David Norton, levando-os a propor a famosa metodologia de gestão estratégica chamada Balanced Scorecard (KAPLAN E NORTON, 1997). Segundo eles, apenas alguns indicadores tem uma relação direta com a estratégia e existe entre eles uma relação de causa e efeito. Eles demonstraram que qualquer estratégia pode ser descrita com vinte ou até vinte e cinco indicadores, agrupados em quatro perspectivas. Os indicadores também podem ser de duas categorias: indicadores de resultado (lagging indicators) e indicadores de tendência (leading indicators). Eles deixaram bem claro que existem indicadores estratégicos e indicadores não-estratégicos. Para avaliação global do desempenho só interessa os indicadores estratégicos, os demais devem ser usados na gestão específica de cada processo da organização.

O ambiente do call center por estar imerso na tecnologia da informação, tem uma grande facilidade de coletar indicadores, levando os gestores a se envolverem da armadilha do excesso de indicadores e perdendo a visão estratégica do negócio.

Rumburg e Zbikowski (2007) fizeram um levantamento abrangente em diversos call centers e verificaram que em média os call centers coletam vinte e cinco indicadores. O Quadro 3.2 mostra os mais comuns. Eles sugerem o uso de apenas cinco indicadores para gerenciar o desempenho de um call center típico: custo por chamada, satisfação do cliente, taxa de solução no primeiro contato, utilização de operadores e indicador agregado de desempenho do call center (Quadro 3.3). Eles argumentam que estes indicadores são os mais importantes e que todos os demais indicadores são influenciados por estes cinco principais.

Eles citam como exemplo o objetivo obsessivo de muitos call centers em manter uma alta taxa de solução no primeiro contato assim como a taxa de utilização de operadores. Quanto maior a taxa de utilização menor será o custo por chamada. No entanto, alta taxa de utilização de operadores leva a um aumento da taxa de Rotatividade de Pessoal, visto que a pressão sobre eles aumenta.

Quadro 3.2 Indicadores mais comuns usados por call centers

CUSTO	QUALIDADE	PRODUTIVIDADE
Custo por contato	Qualidade da chamada	Contato por agente por mês
Custo por minuto do tempo de atendimento	Satisfação do cliente	Utilização do agente
	% das chamadas que necessitam retrabalho	
OPERADORES	NÍVEL DE SERVIÇO	ATENDIMENTO DE CHAMADAS
Ocupação de operador	Velocidade média de resposta	Tempo de atendimento de chamada
Rotatividade de operadores	Taxa de abandono de chamada	Tempo de fala
Absenteísmo	% respondida em 30 segundos	Tempo de trabalho após chamada
Horas de treinamento	Tempo médio na fila	Taxa de solução no primeiro contato
% de agentes em relação ao FTE total	Tempo médio de espera	
Aderência ao escalonamento	Tempo médio de abandono	
Estabilidade do operador	Porcentagem de chamadas bloqueadas	
Satisfação do operador		

Fonte: (RUMBURG E ZBIKOWSKI, 2007)

Quadro 3.3 – Indicador agregado de performance de call center

	Performance metric	Metric Weighting	Performance Range		Actual Performance	Metric Score	Balanced Score
			Worst case	Best case			
1	Cost/Contact	30%	\$8.17	\$2.09	\$5.14	49.8%	15.0%
2	First Contact Resolution	25%	74.10%	97.60%	85.60%	48.9%	12.2%
3	Customer Satisfaction	20%	61.00%	98.80%	79.00%	47.6%	9.5%
4	Average Speed of Answer	10%	314	8	38	90.2%	9.0%
5	Call Abandonment Rate	10%	27.20%	0.80%	5.30%	83.0%	8.3%
6	Agent Utilization	5%	51.10%	93.50%	88.50%	88.2%	4.4%
	Total	100%					58.4%

Fonte: (RUMBURG E ZBIKOWSKI, 2007)

Uma outra visão do uso de indicadores de desempenho em call centers é apresentada por Maia (2007), baseada em relatórios fornecidos pelo DAC, que podem ser classificados em três categorias: grupos de troncos, grupos de operadores e individual por operador. O relatório diário de ligações informa como as chamadas foram tratadas até chegar à taxa de abandono. Gráficos adicionais, baseados nos mesmos dados, apresentam o comportamento diário e horário, permitindo obter o Horário de Maior Movimento (HMM), que é o horário que exige maior atenção operacional (mais ligações na fila e maior taxa de abandono).

Para a gestão do call center, Maia (2007) sugere acompanhamento diário e horário dos seguintes indicadores: Nível de Serviço (NS), Tempo Médio de Atendimento (TMA), Tempo Médio de Espera (TME) e Tempo Médio de Abandono (TMAb).

Em relação aos operadores, Maia (2007) sugere o acompanhamento diário das taxas de absenteísmo, aderência e produtividade; e acompanhamento mensal da

taxa de rotatividade total. O relatório individual de operador também deve ser usado para detalhar como cada operador está utilizando seu tempo de trabalho.

A visão geral do call center pode ser obtida através de um relatório mensal geral que apresente as seguintes informações diárias: total de ligações recebidas, total de ligações retidas na URA, total de ligações transferidas para atendimento humano, total de ligações atendidas, total de ligações abandonadas, taxa de abandono, Nível de Serviço (NS), Tempo Médio de Atendimento (TMA), Tempo Médio de Espera (TME), Tempo Médio de Abandono (TMAb), Taxa de Absenteísmo, Taxa de Produtividade e Hora de Maior Movimento (HMM).

Para avaliar a operação quando dirigida a um grupo de operadores, Maia (2007) sugere utilizar os indicadores Nível de Serviços, Aderência, Wrap-Up Time ou Not Ready (tempo administrativo que o operador tem que realizar após terminar o atendimento) e percentual de chamadas atendidas e solucionadas no primeiro contato.

Madrugá (2006) comenta que existem mais de cem indicadores para medir o desempenho de um call center, que podem ser divididos em cinco grupos: desempenho do tratamento das chamadas, produtividade, ambiente humano, desempenho financeiro e satisfação do cliente.

No grupo desempenho humano ele sugere seis indicadores: taxa de absenteísmo geral, taxa de turnover geral, percentual de tempo disponível para o atendimento,

índice de qualidade de monitoração eletrônica, número de atendentes por supervisor e número de supervisores por coordenador.

Um outro exemplo de indicadores usados na gestão de call centers é apresentado por Zambon (2006), que estudou os movimentos de call centers no setor de distribuição de energia elétrica no Brasil. Os indicadores de desempenho dos call centers destas empresas foram estabelecidos pela ANEEL, a agência governamental que regula o setor (ANEEL, 2004).

No Quadro 3.4 Zambon (2006) apresenta os indicadores mais utilizados pelos call centers do setor e compara com o que exigido pela ANEEL e no Quadro 3.8 apresenta os indicadores efetivamente exigidos pela ANEEL. Ele observou que as concessionárias em geral estão preocupadas e acompanhando os índices exigidos. Algumas delas têm preocupação exclusiva com o call center, outras usam os indicadores da ANEEL no planejamento estratégico da empresa. Outras utilizam mais indicadores do que o exigido, tais como o TMA, o TME, entre outros.

Como já observado por Rumburg e Zbikowski (2007) é importante ter noção da correlação entre objetivos e indicadores de desempenho, porque a organização pode fazer um investimento no sistema de medição, porém a eficácia pode não ser satisfatória, ou o esforço inócuo.

Quadro 3.4 - Indicadores de desempenho usuais, corriqueiros em call center

#	INDICADOR	SIGLA	SIGNIFICADO	UNIDADE DE MEDIDA	META EXIGIDA PELA RESOLUÇÃO ANEEL 057/2004 para 2006
1	Nível de Serviço	NS	Mede o percentual de clientes atendidos até um limite de tempo	%	85% das ligações atendidas em até 30 segundos
2	Tempo Médio de Espera	TME	Tempo em que o cliente aguardou em fila de espera para ser atendido	Tempo	30 segundos
3	Tempo Médio de Atendimento	TMA	Tempo que durou a conversa entre o cliente e o agente	Tempo	Varia por empresa e não há meta na Resolução
4	Taxa de Abandono	TAB	Mede o percentual de clientes que desistiram da ligação	%	10%

Fonte: Zambon (2006)**QUADRO 3.5 – Indicadores definidos e exigidos pela ANEEL**

#	INDICADOR	SIGLA	SIGNIFICADO	UNIDADE DE MEDIDA	META EXIGIDA PELA RESOLUÇÃO ANEEL (ANEEL, 2004) (*).
1	Índice do Nível de Serviço Básico	INB	Mede o percentual de clientes atendidos até um limite de tempo	%	De 70% a 95% das ligações atendidas em até 30 segundos
2	Índice de Chamadas Ocupadas	ICO	Tempo em que o cliente aguardou em fila de espera para ser atendido	%	De 32% a 4%
3	Índice de Abandono	IAB	Tempo que durou a conversa entre o cliente e o agente	%	De 20% a 4%

Fonte: Zambon(2006)

(*) Metas escalonadas por porte de empresas de 2005 a 2011

Um exemplo dessa análise foi apresentada por Oliveira (2006), que avaliou a correlação entre treze indicadores mais utilizados em call centers (nível de serviço, percentual de chamadas com tom ocupado, percentual de clientes com a resolução na primeira chamada, taxa de abandono, taxa de aderência, tempo médio antes do abandono, tempo médio de atendimento, tempo médio de fila, tempo médio de trabalho após a chamada, tempo médio de treinamento, total de chamadas, total de chamadas por atendente por turno, turnover de atendentes) e um índice de satisfação do cliente coletado por pesquisa específica. O modelo de regressão linear apresentou um poder de explicação de apenas 15% e apenas a variável FCR (percentual de clientes com a resolução na primeira chamada) se mostrou significativa.

Os modelos de gestão em geral incluem algum indicador relacionado à gestão de pessoas, sendo que absenteísmo e rotatividade total são os mais utilizados. Embora eles não dêem uma noção exata da satisfação do trabalhador, são bons indicadores. A rotatividade pode ocorrer em função de outros fatores, tais como, crescimento ou retração macroeconômica, problemas específicos do trabalhador ou do empregador, que nem sempre podem ter relação com a satisfação do trabalhador. Por isso é importante o gestor conhecer a fundo as causas da rotatividade e não assumir relações não fundamentadas. Neste trabalho estudaremos a fundo o fenômeno da alta rotatividade em call centers e analisaremos qual a relação do nível de rotatividade com determinadas práticas de gestão de pessoas.

Essa profusão de indicadores pode levar os gestores de call center a um círculo vicioso. Para elevar o Nível de Serviço, o gestor poderia aumentar o número de

operadores, mas nem sempre isso é possível, porque, em geral, os gastos devem ser minimizados, e, os gastos com mão-de-obra são a maior parcela dos gastos totais de um call center (cerca de 60%). O caminho que resta é aumentar a produtividade dos operadores, que causa um impacto forte no absenteísmo e na Rotatividade de Pessoal, que por sua vez impactam nos custos. Esse é, basicamente o dia-a-dia da gestão de call centers. Esse círculo vicioso só pode ser rompido com uma visão estratégica de longo prazo, que implemente a lógica do desempenho superior.

3.1.1. O cenário competitivo

Um aspecto importante a considerar em gestão de organizações é o potencial de lucro possível no ambiente de negócios. *“Os administradores precisam fazer mais do que reconhecer quão lucrativas determinadas arenas de concorrência tem sido no passado. Eles precisam também compreender as razões por trás desses efeitos para decidir onde e como suas empresas irão competir, avaliar as implicações de mudanças importantes nas partes relevantes do cenário de negócios e se adaptar às mesmas ou mudar o cenário”* (GHEMAWAT,2000). Segundo Ghemawat (2000) no decorrer do tempo vários pesquisadores propuseram estruturas para representar um cenário genérico de negócios, por exemplo: a análise oferta-demanda de mercados individuais, a estrutura de cinco forças de Porter e a rede de valor de Bradenburger e Nalebuff.

O modelo de cinco forças de Porter é uma forma didática de explicar os movimentos competitivos em um setor de negócios. Porter (1989) diz que a rentabilidade de uma empresa é influenciada pela atratividade da indústria e esta por sua vez é

influenciada pelas cinco forças competitivas (rivalidade entre concorrentes diretos, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de negociação de fornecedores e poder de negociação de compradores). Esta forma de estudar um setor específico é conhecida como visão estruturalista ou determinismo ambiental. Kim e Mauborgne (2005) usaram a metáfora de “oceano vermelho” para representar essa forma de análise:

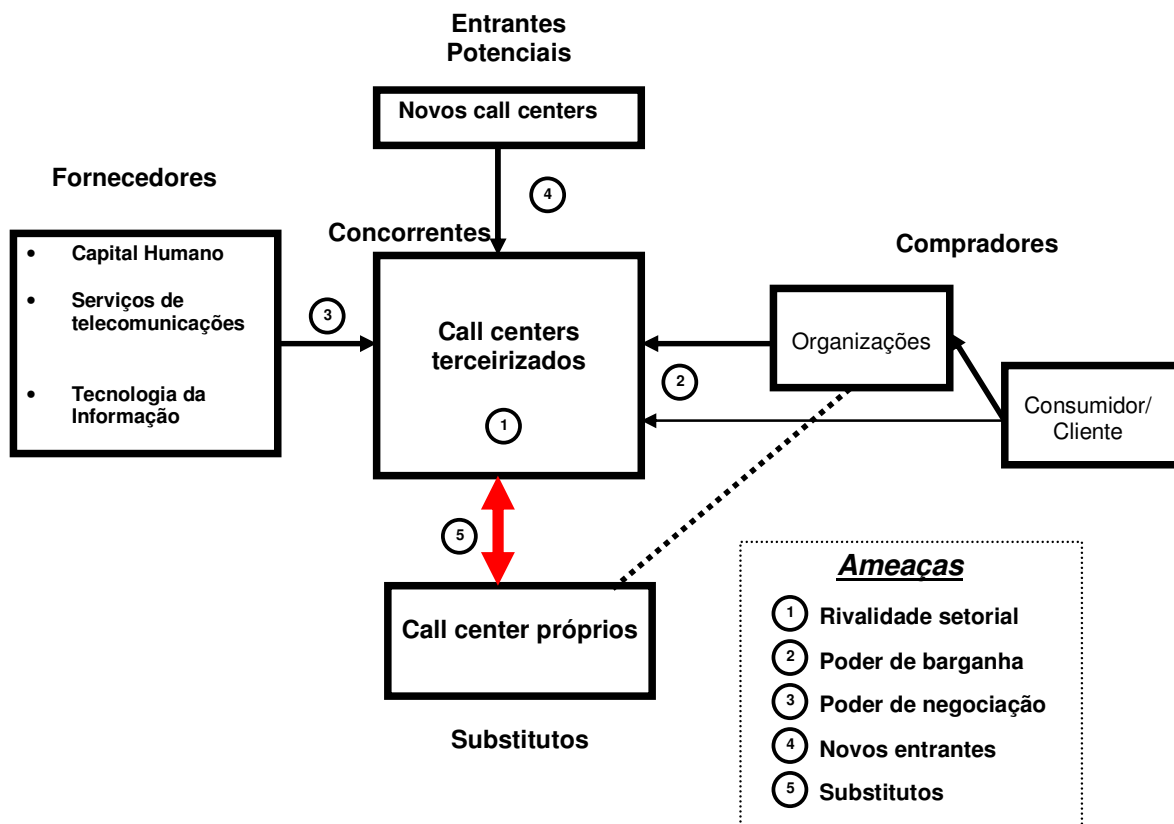
“Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas. Aqui, as empresas tentam superar suas rivais para abocanhar maior fatia de demanda existente. À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensangüenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos” (KIM E MAUBORGNE,2005).

Os oceanos azuis, em oposição aos oceanos vermelhos, se caracterizam pela busca da inovação de valor, tornando a competição irrelevante (KIM E MAUBORGNE,2005).

Na concepção de Kim e Mauborgne (2005) existem mercados que são oceanos vermelhos e outros que são oceanos azuis. *“Os oceanos vermelhos sempre importarão e sempre será uma realidade inevitável da vida dos negócios”.* Consideramos que o setor de call center é um caso de oceano vermelho, com competição intensa e perspectivas de lucro e crescimento decrescentes. A Figura

3.2 apresenta uma proposta de modelo de competição do setor de call centers, baseada no modelo de cinco forças de Porter.

Figura 3.2 – Modelo de competição no setor de call centers no Brasil



A proposta desse modelo é que a competição no setor é liderada pelos call centers terceirizados. Eles competem entre si por fatias maiores do mercado e “avançam” sobre os call centers próprios como alternativa de crescimento. As empresas-clientes podem ficar insatisfeitas com o serviço prestado por call center terceirizados e voltar a implementar o próprio call center. Esse movimento call center próprio/terceirizado é uma parte importante da dinâmica do setor.

A oferta de serviço destas empresas é atrativa porque em geral oferecem custos menores do que uma implementação própria do call center, devido às economias em escala em suas operações, aos investimentos em tecnologia, ao modelo de gestão de produtividade e qualidade e pelas taxas mais altas de utilização da capacidade instalada (CONTAX,2007).

Os call centers terceirizados cresceram significativamente após movimentos estratégicos de “integração para frente” de grandes grupos de telecomunicações logo após a privatização do sistema Telebrás.

A rivalidade setorial ocorre fora das empresas ligadas a cada grupo e a disputa por posição tem levado às organizações à estratégia de liderança em custos e consequentemente ao “oceano vermelho” de Kim e Mauborgne (2005).

Os principais fornecedores dos call centers são Capital Humano, prestadores de serviços de telecomunicações e fornecedores de tecnologia de informação. Os maiores gastos estão direcionados para Capital Humano, cerca de 60% conforme comenta Anton (2005) e se observa nas demonstrações financeiras da Contax (2007). Porter (2004) comenta que a mão-de-obra também deve ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias, em função do seu poder de organização e da escassez. Este aspecto deixa claro que a gestão eficiente do Capital Humano é fundamental para o desempenho. Uma forma de melhorar a eficiência do Capital Humano é através do uso eficiente das ferramentas de Tecnologia da Informação, Melo (2007) considera que os call centers terceirizados se especializaram tanto neste aspecto, que o seu *core business* é a

Tecnologia da Informação. Finalmente, serviços de telecomunicações são fornecedores importantes, porém em função da evolução tecnológica (mudança de TDM para VOIP) os custos destes serviços estão reduzindo com o passar do tempo e por isso não representam uma ameaça à lucratividade.

Segundo Porter (2004) a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva. Porter (2004) enumera sete fontes principais de barreira de entrada : economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental. No caso do modelo proposto, podemos dizer que a principal barreira é a necessidade de capital, porém, facilmente transposta por grandes grupos com disponibilidade de capital. E a forma mais simples de entrada é pela aquisição de uma empresa já existente, como ocorreu recentemente com a compra pelo grupo Votorantim dos call centers terceirizados Telefutura e Softway, através da subsidiária TIVIT.

O poder de substituição foi representado neste modelo pelos call centers próprios. As organizações-cliente podem a qualquer momento decidir montar seu próprio call center. Isto ocorreu recentemente com Brasil Telecom, que era o único grande grupo fornecedor de serviços de telecomunicações que não partiu para a estratégia de integração para frente e recentemente decidiu criar a subsidiária Brasil Telecom Call

Center, para dedicar-se exclusivamente aos seus clientes (LOBO E QUEIROZ, 2008).

O poder de barganha dos compradores é alto porque em geral os custos de mudança são baixos. A competição acirrada faz com que os call centers terceirizados minimizem ao máximo o custo de mudança, por criar metodologias de conversão, o que por sua vez faz com que o poder de barganha dos compradores aumente.

Já o poder de barganha do cliente-final é baixo, e essa questão tem sido amplamente discutida recentemente pela sociedade organizada e pelo governo. Alguns setores sofrem um maior controle (como os call centers no setor elétrico) através de padrões rígidos de nível de serviço. Já existem algumas iniciativas, ainda isoladas, para a criação de listas de pessoas que não querem ser atendidas por call centers ativos. O governo está trabalhando na criação de leis também para regulamentar o serviços dos call centers receptivos em função do grande número de reclamações, principalmente dos setores de serviços bancários, aviação e telecomunicações (ZERO HORA,2008). Esta tendência dá a entender que os esforços de maximização do lucro do acionista vão se tornar mais difíceis no setor de call centers.

A visão estática de Porter a respeito dos movimentos estratégicos das organizações tem sido muito criticada (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL,2000; BOYETT E BOYETT, 1999; GHEMAWAT, 2000) e o objetivo neste caso não foi descrever movimentos estratégicos, apenas posicionamentos setoriais em certo momento.

Esta é uma forma de utilizar as cinco forças de Porter mais como ferramenta de cenários prospectivos do que como ferramenta de planejamento estratégico (MARCIAL E GRUMBACH,2007;PORTER,1989).

3.2. Gestão de processos

Os modelos de avaliação de gestão em geral, incluem a gestão de processos com um requisito a ser avaliado, como por exemplo a ISO 9001:2000 (MELLO et al , 2002), o PNQ (FNQ,2007). O CMM teve como objetivo central os processos de desenvolvimento de programas de computador (CÔRTEZ,1998). O Selo de Maturidade do PROBARE também inclui um requisito para gestão de processos.

Uma forma moderna de “ver” uma organização é considerá-la como uma “coleção de processos” (GONÇALVES,2000). As empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação abandonando a lógica da abordagem funcional.Essa tendência tem favorecido as parcerias e as redes de empresas, fazendo com que nem todos os recursos se encontrem no escopo de uma só organização (GONÇALVES,2000).

A gestão por processos é a metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos-chaves da organização, aqueles que mais causam impacto na satisfação das partes interessas (MELLO et al , 2002). A decomposição das atividades das empresas em processos permite uma gestão do desempenho mais eficaz, pois é possível identificar os processos mais importantes e assim focar na melhoria deles. Para que a empresa seja organizada por processos, a chave é

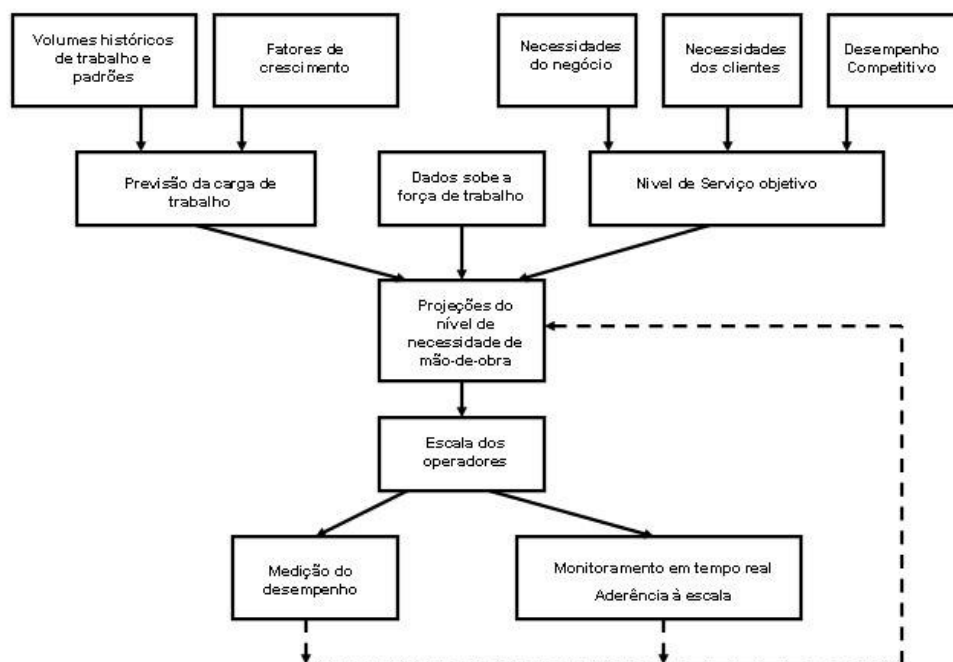
manter o foco no cliente externo, visto que os processos de negócio começam e terminam nele (GONÇALVES,2000; MELLO et al , 2002).

As práticas de gestão de processos em call centers, para Bergevin (2005), envolvem documentação das políticas e procedimentos e responsabilidades, especificação do nível de serviço e desempenho, ações corretivas e melhoria contínua, gestão do desempenho, recrutamento,previsão, escalonamento, auditoria de processos, gestão da qualidade, análises e conformidade.

No caso do SMG o tópico gestão de processos reúne sete requisitos: especificação ou contratação do serviço, implantação do serviço, controle operacional, controle gerencial, segurança da informação, manutenção da infra-estrutura física e indicadores de desempenho dos processos. Basicamente estes requisitos englobam os principais processos de um call center.

A gestão de processos em call centers modernos é auxiliada por diversos softwares específicos,como por exemplo o “workforce management” (WFM), como mostra a Figura 3.3.

Figura 3.3 – Principais tarefas de um workforce management system



Fonte: (PROSCI,2005)

Baseado em três fontes de informação: previsão da carga de trabalho, nível de serviço objetivo e dados sobre a força de trabalho, o WFM faz projeções da necessidade da mão-de-obra e gera a escala de operadores. Com a integração com os dados do DAC, é possível gerar um feedback e otimizar a projeção.

3.3. Gestão de tecnologia

As práticas de gestão de tecnologia tratam dos equipamentos, sistemas, redes de comunicação, interfaces, etc. Neste momento esta é uma área em ebulição, em função da convergência de meios e a conseqüente migração da tecnologia TDM⁹ para VOIP¹⁰ (AUDIOCODES, 2007).

A arquitetura dos call centers tradicionais é centralizada no PABX TDM, e a ele se integram todos os outros equipamentos que implementam as diversas funções em um call center (DAC, URA, Discador preditivo, gravação, etc.) e a rede IP não é compartilhada (Figura 3.4).

Nas implementações modernas dos “contact centers” a figura central passa ser a rede IP. Os aparelhos dos operadores, os servidores de aplicações e equipamentos de acesso às redes de comunicações estão interligados pelo mesmo barramento físico (Figura 3.5). Muitas funções que na arquitetura tradicional eram desempenhadas por equipamentos com funções específicas, agora são módulos de software no aplicativo “contact center”. O acesso à rede telefônica é feito por um equipamento específico que faz a interface com a rede IP. Essa arquitetura simples, modular, expansível e altamente flexível tem diversas vantagens: permite o uso de arquitetura abertas (ou seja não obriga o uso exclusivo de um equipamento de um único fabricante), facilita a integração entre regiões e a transferência regional de atividades, facilita o teletrabalho e permite uma redução nos custos de telecomunicações.

⁹ TDM – Time Division Multiplexing (Multiplexação por Divisão de Tempo) – É a tecnologia adotada na primeira fase da digitalização de voz dos sistemas telefônicos, baseada em rígidos tempos fixos.

¹⁰ VOIP – Voice over Internet Protocol (Voz sobre o Protocolo da Internet) – É a adaptação da digitalização da voz usando o protocolo da internet, permitindo a convergência.

Figura 3.4 – Arquitetura física dos call centers tradicionais

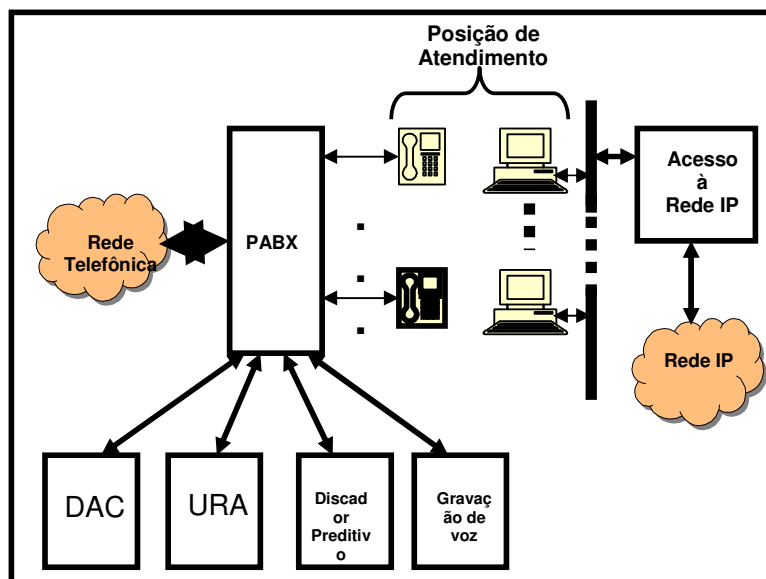
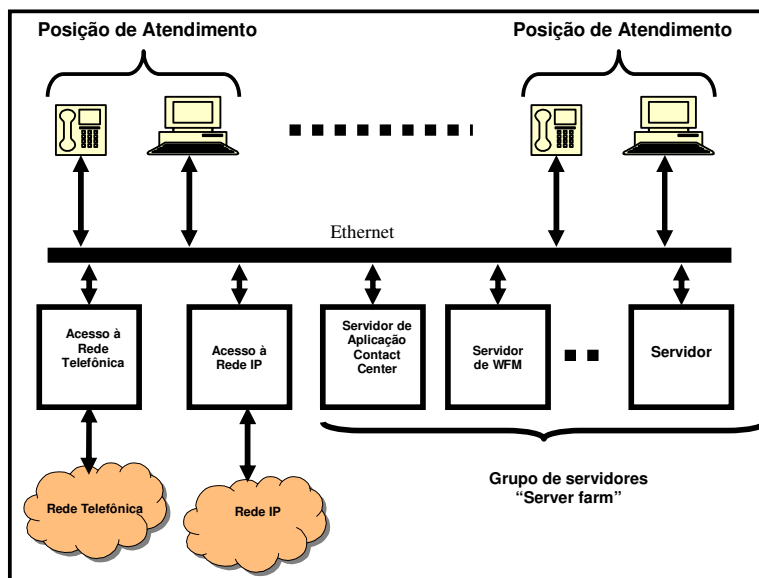


Figura 3.5 – Arquitetura física dos contact centers modernos



O papel da gestão tecnológica é manter a operação em funcionamento , garantindo o nível de serviço aceitável, mas também deve preparar a organização para a introdução de novas tecnologias.

O SMG alista seis requisitos para a gestão da tecnologia: definição/contratação do serviço, implantação, controle operacional, segurança das informações, manutenção e indicadores de desempenho de TI. O objetivo neste caso é verificar se a gestão de tecnologia ocorre de maneira repetitiva, documental, com identificação de responsáveis, análise crítica, ações corretivas e ações de melhoria contínua, garantindo o funcionamento do ambiente de trabalho.

3.4. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas tem passado por grandes transformações causadas por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e as pessoas, no modo como as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho (DUTRA,2002).

Sendo assim gestão de pessoas pode ser caracterizada como *“um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao logo do tempo”* (DUTRA,2002). Esta definição é bem interessante porque dá idéia de que a gestão de pessoas deve buscar um equilíbrio entre as expectativas da empresa e das pessoas. Falando a mesma coisa de outra forma, busca manter o interesse das partes interessadas no

sistema de valor implementado pela empresa. A Rotatividade de Pessoal pode ser vista como um indicador desse equilíbrio.

Adotamos neste trabalho os conceitos definidos por Dutra (2002) para políticas e práticas de gestão de pessoas. Políticas são princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos. Práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização em sua relação com o ambiente externo.

Neste trabalho buscamos entender se existe correlação entre Rotatividade de Pessoal e algumas práticas de gestão de pessoas, e assim buscar formas de minimizá-la, contribuindo para o melhor desempenho da organização.

Dutra (2002) diz que os processos de gestão de pessoas podem ser classificados de três formas: movimentação, desenvolvimento e valorização. Os processos de movimentação incluem captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Os processos de desenvolvimento incluem capacitação, carreira e desempenho. Os processos de valorização incluem remuneração, premiação, serviços e facilidades. Além disso existem alguns processos de apoio: informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade. Isso nos dá uma visão bem clara da complexidade da gestão de pessoas.

Para Bergevin (2005) as práticas de gestão de pessoas estão relacionadas com a definição dos papéis e das responsabilidades, recrutamento e seleção, política de remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, sistemas de suporte,

comunicação com os trabalhadores e monitoramento da satisfação. Neste trabalho estudaremos como as principais práticas de gestão de pessoas se relacionam como a rotatividade de pessoal .

No SMG, existem seis grupos de requisitos para gestão de pessoas: recrutamento, seleção e contratação; treinamento; acompanhamento do desempenho; motivação e reconhecimento; ambiente de trabalho; e, indicadores de desempenho de pessoas. Comparando com o modelo proposto por Dutra (2002) vemos que neste caso se trata apenas de processos de movimentação e desempenho. Não existem requisitos relacionados com processos de valorização. Esta uma sugestão de melhoria para o PROBARE.

O item Indicadores de desempenho de pessoas inclui três requisitos: índice de absenteísmo, índice de rotatividade e eficácia de treinamento (reciclagens). As organizações devem definir e acompanhar os resultados destes indicadores. Não se faz menção a um indicador de Satisfação dos Trabalhadores, que pode ser obtido através de pesquisa específica. Este indicador pode ser incluído, embora não causará impacto na avaliação para o SMG, mas ele é importante para a gestão de pessoas, como observa Bergevin (2005), que sugere a aplicação freqüente de pesquisa de satisfação do trabalhador.

Os call centers em geral acompanham diariamente o nível de absenteísmo. Ele pode ter causas diversas: problemas de saúde (garganta, audição, gripe, cirurgia, tendinite), ou licença paternidade, comportamento inadequado, etc (MAIA,2007). Se

o absenteísmo alcançar níveis altos, pode indicar algum problema específico com a satisfação do trabalhador e o gestor tem que estar atento para isso.

Outra medição importante feita em call centers é a Rotatividade de Pessoal. O nível de Rotatividade de Pessoal em call centers em geral é alto. O relatório da pesquisa The Global Call Center Industry relata que a média geral da pesquisa em dezessete países foi de 20% para a Rotatividade Total (HOLMAN, BATT E HOLTGREWE, 2007). As médias dos países variaram desde 4% (na Áustria) até 39% (na Índia). No Brasil, o relatório apresenta uma média de 26%. Não devemos nos deixar levar apenas pela análise de médias, existem muitas empresas, inclusive no Brasil, com baixo índice de rotatividade total, sugerindo que elas fazem um excelente trabalho de gestão de pessoas (MADRUGAM,2006).

A Rotatividade de Pessoal é um indicador direto da estabilidade da força-de-trabalho. Mas as causas desta instabilidade podem vir de diversas fontes: atividade econômica, qualidade do trabalho, qualidade de vida, novas oportunidades de trabalho, e falhas na gestão de pessoas.

As práticas de gestão de pessoas podem influenciar o nível de rotatividade de pessoas (ARTHUR (1994); MACDUFFIE (1995); HUSELID (1995); SHAW, DELERY, JENKINS JR E GUPTA (1998); BATT E DOELLGAST (2005); MAIA (2007)), este trabalho tem por objetivo explorar especificamente este tema, contribuindo para o aprimoramento da gestão de call centers.

3.5. A indústria de call centers no Brasil

No Brasil a indústria de call centers lidera a oferta do primeiro emprego, e já desponta como um grande empregador ao lado de setores tradicionais, como o de supermercados, deixando para trás, por exemplo, o segmento automobilístico (GODINHO, 2007). Um outro exemplo da recente pujança deste setor, pode ser observado através da lista das quinhentas maiores empresas brasileiras, elaborada pela revista Exame. Várias empresas do setor passaram a ser alistadas entre as quinhentas maiores empresas do país, várias delas se destacam entre as dez maiores empregadoras, como mostra o Quadro 3.6.

Quadro 3.6 – Maiores empregadores entre as 500 maiores empresas do Brasil

2005	EMPRESA	SETOR	CONTROLE	EMPREGADOS
1	ECT	Serviços Públicos	Estatal	105,334
2	PÃO DE AÇÚCAR	Comércio Varejista	Franco-brasil.	62,803
3	CASAS BAHIA	Comércio Varejista	Brasileiro	56,019
4	ATENTO	Serviços Diversos	Espanhol	53,054
5	CONTAX	Serviços Diversos	Brasileiro	49,554
6	CARREFOUR	Comércio Varejista	Francês	48,072
7	SADIA	Alim. Beb. e Fumo	Brasileiro	45,381
8	PETROBRAS	Quím. e Petroq.	Estatal	40,541
9	PERDIGÃO	Alim. Beb. e Fumo	Brasileiro	34,776
10	MCDONALD'S	Comércio Varejista	Americano	34,000

Fonte : Revista Exame Melhores e Maiores, 2006

Segundo o Anuário Call to Call 2006 (ABT,2006) o setor de call centers teve um faturamento de R\$3.35 bilhões em 2005, representando um crescimento de 13,5% em relação a 2004.

O sitio www.callcenter.inf.br divulga um ranking do setor com números semelhantes, conforme mostra o Quadro 3.7.

Quadro 3.7 – Dado gerais do setor de call centers

	2003	2004	2005	2006	2007
Total de PA's	45.294	99.154	110.945	135.557	144.735
Total de operadores	38.458	156.752	205.678	232.800	259.269
Total de funcionários	50.523	194.900	246.083	280.962	310.527
Faturamento R\$ (milhões)	\$2.253	\$3.006	\$4,125	\$5.147	n/c

Fonte: www.callcenter.inf.br

A atividade do setor é fortemente concentrada na região sudeste conforme podemos ver nos dados disponibilizados pelo Anuário Call to Call 2006 (ABT,2006) e apresentados no quadro 3.8. Os dados divergem dos coletados pelo sítio www.callcenter.inf.br, porém são importantes para identificar a concentração regional do setor.

Quadro 3.8 – Distribuição de call centers no Brasil (2005)

Região		PAs	Sites	Participação (PAs)
Sudeste		54,652	122	70%
	Espírito Santo	884	3	1%
	Minas Gerais	9,697	12	12%
	Rio de Janeiro	11,558	19	15%
	São Paulo	32,513	88	42%
Nordeste		8,956	32	11%
Sul		8,557	27	11%
Centro-oeste		5,711	24	7%
Norte		429	6	1%
TOTAL		78,305	211	

Fonte: Anuário Call to Call 2006 (ABT,2006)

Temos observado um expressivo crescimento das empresas especializadas na prestação de serviços de call center, o sítio www.callcenter.inf.br tem divulgado um ranking destas empresas, conforme mostra o Quadro 3.9.

Quadro 3.9 – Ranking das empresas prestadoras de serviços de call center

por Posição de Atendimento

	Empresas	Grupo	Propriedade	PA (2007)	Funcionários (2007)
1	Contax	Oi/Telemar	Brasil	22.407	54.136
2	Atento	Telefonica	Espanha	21.000	56.015
3	Tivit	Votorantim	Brasil	9.500	25.000
4	Teleperformance	Teleperformance	França	9.200	18.500
5	Dedic	Vivo/PT	Portugal	6.750	16.100
6	CSU	CSU	Brasil	5.510	10.211
7	ACS	Algar	Brasil	5.000	7.000
8	Uranet	Uranet	Brasil	3.980	7.648
9	TMKT	TMKT	Brasil	3.688	6.801
10	TMS	TMS	Brasil	3.400	4.200
TOTAL				90.435	205.611

Fonte: www.callcenter.inf.br

4. A METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as informações pertinentes aos “caminhos” metodológicos escolhidos para a realização desta pesquisa. Segundo Bachelard (1998) “o fato científico é conquistado, construído e verificado: conquistado sobre os preconceitos; construído pela razão; verificado nos fatos.” Seguindo a mesma idéia, Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1968) desenvolvem a “hierarquia dos atos epistemológicos”, que é um processo dividido em três fases: a ruptura, a construção e a verificação. Quivy e Campenhoudt (2005) fazem a tradução, ou conversão, destes conceitos filosóficos e propõem um “procedimento” ou método de pesquisa em ciências sociais dividido em sete etapas, que englobam estas três fases: pergunta de partida, exploração, problemática, construção do modelo de análise, observação, análise das informações e conclusões. Estas sete etapas serão utilizadas neste capítulo como uma estrutura para suportar a descrição da metodologia, que é uma abordagem que tem por objetivo simplificar a apresentação, mas ao mesmo tempo manter o rigor, já que a aderência à estrutura “impõe” a descrição de todas as decisões tomadas.

Esta pesquisa se insere no contexto do Global Call Center Project, coordenado pela Cornell University nos Estados Unidos e pela University of Sheffield na Inglaterra, que é uma rede colaborativa de mais de 40 pesquisadores de vinte países. No Brasil a pesquisa foi coordenada e desenvolvida pelo Programa de Estudos Pós-graduados em Administração da PUC-SP. Como veremos no decorrer desta descrição, vários procedimentos e instrumentos de coleta de dados foram compartilhados, de forma a garantir uma comparação global, que é o principal objetivo da pesquisa.

4.1. A pergunta da partida

O principal questionamento desta pesquisa é: **“Quais são as causas do alto índice de rotatividade de pessoal no setor de call centers?”**, que é uma pergunta clara, exequível e pertinente. É uma pergunta feita frequentemente por gestores de call centers, que tem como função gerenciar a Rotatividade de Pessoal, com o objetivo de melhorar o resultado da organização.

4.2. A exploração

A etapa da exploração consistiu de uma ampla pesquisa bibliográfica envolvendo os temas específicos apontados na pergunta de partida: começando pelo setor de call centers e posteriormente o estudo da rotatividade de pessoal. O resultado desta fase foi apresentado nos capítulos 2 e 3 deste trabalho e na bibliografia. A convivência com o grupo de pesquisa de call centers do Programa de Estudos Pós-graduados da PUC-SP e a rede colaborativa formada pelo Global Call Center Project, também contribuiu para esta fase, através das freqüentes discussões e apresentações de trabalhos.

4.3. A problemática

A problemática, segundo Quivy e Campenhoudt (2005), é a abordagem ou a perspectiva teórica que se decidiu adotar para tratar o problema formulado pela pergunta de partida. Conforme exposto no capítulo 2, adotei o estudo das causas da Rotatividade de Pessoal pela abordagem do estudo do impacto das práticas de gestão de pessoas (tendo como objeto de estudo a organização), da mesma forma como fizeram Arthur (1994), MacDuffie (1995), Huselid (1995), Shaw, Delery, Jenkins Jr e

Gupta (1998) para diversos setores e Batt (1989, 2002,2005) especificamente para o setor de call centers.

4.4 O modelo de análise

Nesta fase da pesquisa busca-se traduzir os conceitos teóricos escolhidos para elucidar o problema, em uma “linguagem” e formas que viabilizem as demais fases do processo (observação e análise das informações). As principais atividades a serem desenvolvidas são: construção de conceitos (dimensões e indicadores) e construção de hipóteses e do modelo propriamente dito.

O modelo de análise proposto é apresenta no Quadro 4.1. Ele se baseia no formato proposto por Quivy e Campenhoudt (2005) e no modelo proposto do Batt e Doellgast (2005) no estudo comparativo entre call centers americanos e indianos, o que nos permitirá uma análise comparativa dos resultados.

Iniciamos pelo conceito de gestão de pessoas. Conforme apresentado no capítulo 3, decidimos adotar o conceito proposto por Dutra (2002), que define gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Esta definição é bem adequada neste trabalho, visto que buscamos explicar as causas da alta rotatividade de pessoal no setor de call centers em função da adoção, ou não, de determinadas práticas de gestão de pessoas.

Quadro 4.1 - Modelo de análise

CONCEITO	Rotatividade Voluntária se correlaciona com as práticas de gestão de pessoas		
DIMENSÕES	Práticas de gestão de pessoas		
	CAPITAL HUMANO	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	REMUNERAÇÃO
INDICADORES	Divisão Sexual do Trabalho	Intensidade do uso de scripts	Nível salarial
	Nível educacional	Autonomia	Pagamento de comissão
	Treinamento	Participação em atividades de retaguarda	---

Lacombe (2006) comenta que nesta linha de pesquisa existe, em alguns casos, uma certa confusão entre políticas e práticas. Por isso é importante deixar bem claro esses conceitos. As **políticas** são princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas. As **práticas** são procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e sua relação com o ambiente externo DUTRA (2002). Tanto as políticas como as práticas adotadas por uma organização, ou inerentes ao setor de atividade, vão influenciar o nível da rotatividade de pessoal. Este trabalho está focado nas práticas.

Dutra (2002) entende que a gestão de pessoas do ponto de vista de processos, pode ser subdividida em três partes: movimentação, desenvolvimento e valorização. Os processos de movimentação têm por objetivo dar suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa. As práticas mais comuns são: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação, etc. Os processos de desenvolvimento visam estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização, as práticas em geral são: capacitação, carreira, desempenho, etc. Os processos de valorização estabelecem parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que se relacionam com a empresa, as práticas relacionadas a estes processos são: remuneração, premiação, serviços, facilidades, etc.

Dentro dos processos de movimentação escolheu-se estudar as práticas de formação do Capital Humano. Entende-se Capital Humano conforme delineado na teoria da visão da firma baseada em recursos (RBV – Resource Based View)(BARNEY,2006). Estes recursos podem ser divididos em quatro categorias: Capital Financeiro, Capital Físico, Capital Humano e Capital Organizacional. Barney (2006) considera que o Capital Humano deve incluir o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento, e perspicácia individuais de gerentes e trabalhadores de uma firma. O Capital Organizacional é um atributo do conjunto de indivíduos, diferindo portanto do Capital Humano, que é um atributo apenas de cada pessoa. Ou seja, as pessoas , com suas habilidades e competências formam o Capital Humano de uma organização.

Neste trabalho consideraremos a divisão sexual do trabalho e o nível educacional como caracterizadores do Capital Humano.

O treinamento, considerado como uma prática do processo de desenvolvimento foi também incluído no modelo. Pretende-se verificar que quanto mais treinadas menor será a probabilidade das pessoas saírem da organização, pois se sentem preparadas para enfrentar os desafios da função.

Ainda na área de processos de desenvolvimento, estudaremos a organização do trabalho, que pode ser entendida como a especificação de como o trabalho será realizado. O termo “divisão do trabalho” pode também ser usado no mesmo sentido. A organização do trabalho é estudada geralmente em duas dimensões: (i) a natureza, o número e a variedade de tarefas diferentes realizadas e, (ii) o nível de autonomia permitida para execução das tarefas (LEACH E WALL, 2007). Fleury e Vargas(1983) apontam como principais escolas da organização do trabalho o Taylorismo, o Fordismo, o enriquecimento de cargos e os grupos semi-autônomos. Wood Jr (1982) acrescenta o Toyotismo e o Volvismo nesta lista. Mello e Silva(2004) comenta que a organização do trabalho está intimamente relacionada com a questão dos limites, da persistência ou das rupturas com o Taylorismo. Ele argumenta que o debate sobre a organização do trabalho tem girado em torno de se o novo modelo produtivo saído da crise do fordismo configura um pós-taylorismo ou se reafirma velhos princípios em um neo-taylorismo. No entanto a questão da flexibilidade se coloca como um imperativo nesta discussão. E neste sentido Mello e Silva(2004) diz que hoje dois modelos interpretativos se

confrontam : o novo modelo produtivo, que sistematiza as contribuições da escola regulacionista, e o modelo da competência.

A questão da autonomia é crucial no setor de call centers. A “ditadura” imposta pela gestão de nível de serviço, leva os gestores a serem rígidos em relação à autonomia. Essa característica marcante leva alguns autores a afirmar que o setor se baseia totalmente no Taylorismo puro (VENCO,2003; AZEVEDO E CALDAS,2002). Desta forma, nossa análise estará focada na autonomia. Também verificaremos se a prática de implementação de atividades de retaguarda(por exemplo, times de melhoria), que retira temporariamente o operador do “front office” tem alguma correlação com a Rotatividade de Pessoal.

Dentre os processos de valorização analisaremos o nível de remuneração e a prática de pagamento de comissões.

É importante também conceituar e definir mais especificamente a Rotatividade de Pessoal, que se trata de uma medição do fluxo de movimentação de pessoas na organização dentro de um período de tempo. A **Rotatividade Voluntária** é definida como um indicador do fluxo de pessoas que saíram da organização por livre e espontânea vontade (demitiram-se). A Rotatividade Involuntária está relacionada quando a desvinculação do trabalhador com a organização não ocorre por vontade própria do trabalhador. A Rotatividade Total é a soma da Rotatividade Voluntária e Involuntária.

Este trabalho foca na Rotatividade Voluntária, seguindo a tendência nesta linha de pesquisa (PRICE,2004; HOM E GRIFFETH, 1995; MORRELL et al , 2001; BATT, 2002, 2005). Desta forma a pesquisa se orienta para efeito que as práticas de gestão causam nas atitudes das pessoas, levando-as a terminar seu relacionamento com a organização.

Após os conceitos e modelos expostos acima, esta pesquisa busca comprovar que as causas da rotatividade estão relacionadas com a forma como as organizações implementam as três dimensões das práticas de gestão de pessoas, o que sugere as seguintes hipóteses :

H1 : Quanto maior o nível educacional e a quantidade de treinamento, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.

Esta hipótese tem por objetivo verificar como as práticas relacionadas com o tipo de Capital Humano requisitado se correlacionam com o nível de Rotatividade de Pessoal. Neste caso, as práticas estão relacionadas com os processos de movimentação e desenvolvimento. No caso da movimentação, as práticas de seleção de pessoas podem dar ênfase a um determinado nível educacional, e isso pode se relacionar como a rotatividade. Em relação ao desenvolvimento, o treinamento prepara as pessoas para desempenhar suas funções, o que queremos verificar aqui é se quanto mais conhecimento as pessoas possuem, melhor preparadas elas estão para exercer suas funções, mais adaptadas ao

trabalho elas estarão e conseqüentemente mais satisfeitas elas estarão com a organização.

H2 : Quanto maior a participação feminina, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.

A divisão sexual do trabalho no setor de call centers é notadamente usada no setor de call centers com o objetivo de atender a grande demanda de cargos e também manter uma política salarial de acordo com os objetivos estabelecidos. Esta hipótese busca verificar a correlação entre a *feminização* e a Rotatividade de Pessoal. Não existe nenhuma teoria que apóie uma decisão específica neste caso, portanto, fizemos uma escolha arbitrária, no sentido de que quanto maior a participação feminina menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária, supondo que a *feminização* é uma escolha positiva para o setor.

H3 : Quanto maior a autonomia no trabalho e a participação em atividades de retaguarda e, menor a intensidade de uso de scripts, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.

Entre as transformações que têm sido observadas recentemente do ponto de vista da gestão de pessoas, Dutra(2002) comenta que “as alterações em padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e

com seu trabalho”, fazendo com que as pessoas busquem mais autonomia no trabalho. Quando não encontram esse nível de autonomia no ambiente de trabalho, elas buscam outras oportunidades, afetando assim a Rotatividade de Pessoal.

H4 : Quanto maior a remuneração menor será a probabilidade de alta Rotatividade Voluntária.

Apesar desta hipótese parecer senso comum, ao buscar entender todos os aspectos que a envolvem, queremos entender quais são as principais práticas de remuneração no setor de call center e assim compreender se existe uma tendência setorial em manter o nível salarial baixo, criando assim um nível estrutural de alta Rotatividade de Pessoal, ou uma camada, como comentado no capítulo 2.

H5 : Se a organização paga comissão, menor será a probabilidade de alta Rotatividade Voluntária.

O pagamento de comissão é uma prática utilizada para incentivar o trabalho dos operadores, criando uma remuneração variável baseada na produção individual de resultados. Queremos analisar se a ausência desta prática está relacionada com a alta Rotatividade Voluntária.

As hipóteses são respostas provisórias (QUIVY E CAMPENHOUDT,2005) , que nortearão as demais etapas do trabalho de pesquisa (observação e análise), e o que se pode subentender, provisoriamente, das hipóteses propostas, é que as causas da alta rotatividade de pessoal no setor de call centers no Brasil são: a demasiada ênfase em contratação de pessoas do nível médio, a baixa autonomia e o baixo nível salarial praticado. A forte tendência de terceirização nesse setor, tem levado às organizações adotar estratégias fortemente orientadas à redução de custos, enfatizando estas práticas, como foi apresentado por Melo(2007).

Uma forma de estudar este problema, dado o modelo acima, é coletar os dados sobre como os gerentes estão implementando a gestão de pessoas através das dimensões apresentadas acima e verificar a correlação através da análise multivariada. Sendo assim, a Rotatividade Voluntária será a variável dependente e as variáveis sob as dimensões de capital humano , organização do trabalho e remuneração, serão as variáveis independentes. Sendo assim, o modelo pode ser definido como :

$$P(\textit{Alta Rotatividade Voluntária}) = f(\textit{Capital Humano, Organização do Trabalho , Remuneração})$$

4.5 A observação

A etapa da observação é o conjunto das operações através dos quais o modelo de análise é submetido ao teste dos fatos e confrontado com dados observáveis (QUIVY

E CAMPENHOUDT, 2005). Ela deve responder a três perguntas básicas : O quê observar ?, Quem observar ? e, Como observar ?

4.5.1 Os dados pertinentes

A primeira pergunta (O quê observar ?) está relacionada com a definição dos dados pertinentes.

Sobre esse aspecto da pesquisa, Quivy e Campenhoudt (2005) comentam que para avaliar corretamente o impacto de um fenômeno sobre outro, não basta estudar as relações entre as variáveis definidas pela hipótese. Ele considera indispensável tomar em consideração variáveis de controle, dado que as correlações observadas , longe de traduzirem ligações de causa e efeito, podem resultar de outros fatores implicados no mesmo sistema de interação. Muitas vezes será necessário coletar certo número de dados relativos a outras variáveis, além das que estão explicitamente previstas nas hipóteses principais. Para evitar a submersão em um volume demasiado de dados, é necessário fazer uma escolha parcimoniosa dos dados pertinentes.

Com o objetivo de comparação, adotou-se nessa pesquisa um conjunto de dados similar ao adotado por Batt, Doellgast e Kwon (2005), onde estudam as práticas de gestão de pessoas nos Estados Unidos e na Índia. O quadros 4.2 e 4.3 apresentam estes dados e como eles foram obtidos a partir do questionário.

Quadro 4.2 - Dados pertinentes selecionados para o estudo comparativo (parte 1)

#	Grupo	Subgrupo	##	Variável/Indicador	Referência ao questionário	Observações
1	Variáveis de controle	Características organizacionais	1	Tipo de propriedade	Q1.10	Próprio/Terceirizado
			2	Porte	Q1.17	pequeno/médio/grande
			3	Idade do estabelecimento	Q1.9	2007-Q1.9
			4	Quantidade que fazem arte de uma organização maior	Q1.7	
			5	Quantidade de call centers orientados a vendas	Q1.14	
			6	Tempo de atendimento	Q4.1.1	
2	Variáveis da dimensão Capital Humano	Características da força de trabalho	7	Quantidade de mulheres na força de trabalho	Q2.14	
			8	Quantidade de pessoas empregadas a menos de 1 ano	Q2.11d	
			9	Quantidade de trabalhadores temporários	Q2.1c, Q2.1f	Q2.1f/(Q2.1c+Q2.1f)
		Treinamento e qualificação	10	Tempo médio de educação	Q2.12	Valores fixos 8,11,15,17
			11	Quantidade de trabalhadores com Ensino Médio	Q2.12	
			12	Tempo de treinamento inicial	Q3.2.1a	
			13	Tempo para um trabalhador tornar-se qualificado	Q3.2.1b	Q3.2.1b* 5
			14	Tempo de treinamento anual	Q3.2.1c	

Quadro 4.3 - Dados pertinentes selecionados para o estudo comparativo (parte 2)

#	Grupo	Subgrupo	##	Variável/Indicador	Referência ao questionário	Observações
3	Variáveis da dimensão Organização do trabalho	Autonomia dos funcionários	15	Quantidade de trabalho baseada em scripts	Q3.5.2	Se >= 4 então é obrigatório
			16	Autonomia no trabalho	Q3.5.1a-h	Se somatória >=4 não tem autonomia
			17	Autonomia para cuidar de solicitações de clientes	Q3.5.1i	
			18	Participantes em grupos de trabalho	Q3.3.2d	
		Monitoramento de desempenho	19	Quantidade de trabalho monitorado eletronicamente	Q3.4.1	
			20	Frequência do monitoramento de supervisor	Q3.4.2	Se >=6 então o monitoramento é intenso
			21	Frequência de feedback e coaching	Q3.4.3	Se >=6 então existe feedback
4	Variáveis da dimensão Remuneração	Remuneração	22	Média salarial anual	Q3.1.1b	US\$ 1 = R\$ 2.36
			23	Parte do salário paga em comissão individual	Q3.1.1d	
5	Variáveis dependentes	Rotatividade de Pessoal e absenteísmo	24	Rotatividade Voluntária (Demissões)	Q2.10a	
			25	Rotatividade Total (demissões + saídas espontâneas)	Q2.10a-Q2.10e	Somatória
			26	Absenteísmo	Q2.8	

4.5.2 O campo de análise e amostra

A resposta à segunda pergunta (Quem observar ?) deve orientar a definição do campo de análise e da amostra.

A população definida para este estudo é a indústria de call center no Brasil, que é formada por call centers próprios (um departamento dentro de uma organização) ou terceirizados (uma organização dedicada a prestar serviços de call center para outras organizações).

A amostra da pesquisa brasileira é composta por 114 questionários respondidos por 103 organizações de 200 empresas consultadas entre as empresas associadas à Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), que é a entidade representativa do setor de call centers no Brasil. Esta amostra corresponde a um total de 10% do total de call centers no Brasil, segunda as estimativas apresentadas no relatório geral da pesquisa (OLIVEIRA JR, 2006). A amostra representa 125.806 empregados, cerca de 25% do total de pessoas empregadas em call centers no Brasil. Os dados foram coletados em seis meses, de maio a outubro de 2005 e foi realizado por entrevistas pessoais, e-mail ou telefone. Os respondentes foram gerentes e diretores de RH e em alguns casos presidentes de empresas.

A amostra é do tipo não probabilística por conveniência, conforme a classificação proposta por Appolinário(2004), ou seja, os sujeitos foram escolhidos de acordo com a

conveniência do grupo de pesquisa, que se limitou nas organizações associadas à ABT. Este aspecto sugere cautela em relação às generalizações. Por outro lado, a representatividade da amostra é considerável, se verificada do ponto de vista do total de posições de atendimento (62.201) ou do número de trabalhadores (125.806).

4.5.3 O instrumento de observação e a coleta de dados

O instrumento de observação foi um questionário desenvolvido em colaboração internacional no âmbito do *Global Call Center Research Project*, o mesmo instrumento foi aplicado em todos países. No caso brasileiro foram necessárias algumas adaptações, principalmente em função do idioma português. Em função destas pequenas alterações foi realizado um pré-teste em algumas instalações não incluídas na amostra original. O questionário aplicado é apresentado no apêndice B.

Surveys são excelentes opções metodológicas para estudo de diversos fenômenos sociais. Babbie(1999) argumenta que eles são lógicos, determinísticos, permitem a generalização, são parcimoniosos, específicos, empiricamente verificáveis, intersubjetivos e abertos a modificações, o que os caracteriza como um excelente instrumento para a prática da pesquisa científica nas ciências sociais.

Segundo Babbie(1999) os *surveys* em geral têm três objetivos : descrição, explicação e exploração. Quando o *survey* é descritivo o objetivo é descobrir a distribuição de certos traços e atributos de uma população. Apesar da maioria dos *surveys* visar, pelo menos em parte, a descrição, muitos tem o objetivo adicional de fazer asserções explicativas sobre a população, que quase sempre requerem análise multivariada. E

também os *surveys* podem ser exploratórios, quando se busca fazer uma "varredura" dos fatores que compõem um determinado estudo, para que se possa prosseguir na pesquisa. O survey desta pesquisa foi explicativo.

Como se trata de uma pesquisa colaborativa de alcance internacional, utilizou-se o mesmo instrumento de observação em diferentes populações, com o objetivo de realizar comparações internacionais. Todos os países participantes publicaram relatórios individuais e a coordenação central da pesquisa publicou um relatório global. Os resultados globais pertinentes ao tema desta trabalho serão comentados no capítulo 5.

O questionário está subdividido em seis seções : (i) informações básicas sobre o respondente e a organização; (ii) informações os funcionários; (iii) informações sobre as práticas de recursos humanos; (iv) informações sobre desempenho, satisfação e contato com o cliente; (v) informações sobre tecnologia e (vi) informações sobre o contexto institucional. O apêndice B inclui o questionário integral, submetido aos gestores das organizações pesquisadas.

4.6 A análise das informações

A análise de dados será efetuada em três etapas : a análise do tipo de organização do trabalho, a comparação das médias dos indicadores e, a análise multivariada.

4.6.1 A análise do modelo de gestão

Conforme já exposto no capítulo 2, a gestão de call centers pode ser classificada em três modelos de gestão: serviços profissionais, “mass customization” e produção em massa. As pesquisas internacionais sugerem que a Rotatividade de Pessoal é maior nos call centers que adotam o modelo de produção em massa e menor nos que adotam o modelo de serviços profissionais (BATT,2002). Desta forma, se existir uma concentração de call centers de produção em massa, acredita-se que a Rotatividade de Pessoal será alta. Isto nos leva a mais duas hipóteses que pretendemos verificar nesta pesquisa:

H6 Call centers que adotam o modelo de produção em massa apresentam maiores níveis de Rotatividade Voluntária dos que os demais modelos.

H7 No Brasil a maioria dos call centers adotam o modelo de produção em massa, o que explica a alta Rotatividade Voluntária.

Baseado nos dados pertinentes já escolhidos, foi criada uma planilha que avalia qual modelo de gestão está sendo aplicado em um determinado call center, a cada questionário respondido. As regras de avaliação são indicadas no Tabela 4.1.

Após obter os índices para cada call-center, foi necessário desenvolver uma tabela que mapeasse o conjunto formado pelo resultado dos três índices em um modelo de gestão, sendo assim foi desenvolvida a tabela 4.2, que foi usada na conversão. A tabela foi desenvolvida avaliando a lógica caso a caso, desta forma, resultaram onze combinações para o modelo “produção em massa” (41%), doze combinações para o

modelo “mass customization” (44%) e 4 combinações para o modelo “serviços profissionais” (15%).

Tabela 4.1 – Regras de avaliação dos modelos de gestão de call centers

Variável		Referência ao questionário	Índice	MÉDIO	BAIXO	ALTO
1	Nível de escolaridade da maioria dos atendentes	Q2.12	Índice de Capital Humano (Q2.12+Q3.2.2)	<4	>=4 e <7	>=7
2	Treinamento formal	Q3.2.2				
3	Autonomia	Q3.5.1	Índice de Organização do trabalho (Q3.5.1+Q.3.5.2+Q3.5.3+Q3.3.2c-f)	<=6	>6 e <17	>=17
4	Uso de scripts	Q3.5.2				
5	Sugestões	Q3.5.3				
6	Trabalho em equipe e flexibilidade	Q3.3.2c-f				
7	Nível salarial	Q3.1.1.b	Índice de Remuneração (Q3.1.1b/10.065)	<1	>=1 e <=2	>2

O resultado da análise de modelo foi transferida para planilha de dados pertinentes para ser usada como variável de classificação.

Tabela 4.2 – Mapeamento dos índices para o modelo de gestão de call center

	Resultado do Índice de Capital Humano	Resultado do Índice de Organização do Trabalho	Resultado do Índice de Remuneração	Modelo de gestão
1	BAIXO	BAIXO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
2	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	PRODUÇÃO EM MASSA
3	BAIXO	BAIXO	ALTO	PRODUÇÃO EM MASSA
4	BAIXO	MÉDIO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
5	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	MASS CUSTOMIZATION
6	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MASS CUSTOMIZATION
7	BAIXO	ALTO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
8	BAIXO	ALTO	MÉDIO	MASS CUSTOMIZATION
9	BAIXO	ALTO	ALTO	MASS CUSTOMIZATION
10	MÉDIO	BAIXO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
11	MÉDIO	BAIXO	MÉDIO	MASS CUSTOMIZATION
12	MÉDIO	BAIXO	ALTO	MASS CUSTOMIZATION
13	MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
14	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MASS CUSTOMIZATION
15	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	MASS CUSTOMIZATION
16	MÉDIO	ALTO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
17	MÉDIO	ALTO	MÉDIO	MASS CUSTOMIZATION
18	MÉDIO	ALTO	ALTO	MASS CUSTOMIZATION
19	ALTO	BAIXO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
20	ALTO	BAIXO	MÉDIO	MASS CUSTOMIZATION
21	ALTO	BAIXO	ALTO	SERVIÇOS PROFISSIONAIS
22	ALTO	MÉDIO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
23	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MASS CUSTOMIZATION
24	ALTO	MÉDIO	ALTO	SERVIÇOS PROFISSIONAIS
25	ALTO	ALTO	BAIXO	PRODUÇÃO EM MASSA
26	ALTO	ALTO	MÉDIO	SERVIÇOS PROFISSIONAIS
27	ALTO	ALTO	ALTO	SERVIÇOS PROFISSIONAIS

4.6.2 A comparação das médias das variáveis

A comparação de médias dos dados pertinentes inclui uma análise de variância (ANOVA). A análise de variância é um teste estatístico que mantém o erro tipo I (probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando a mesma é verdadeira, também conhecido como " positivo falso ") em um nível constante tomando uma única decisão global sobre a existência de uma diferença significativa entre as médias amostrais que se deseja comparar. (LEVIN E FOX, 2004).

Procurou-se manter o mesmo formato apresentado em Batt, Doellgast e Kwon (2005), permitindo comparações entre as práticas de gestão de pessoas nos EUA e na Índia, que é uma abordagem adicional desta pesquisa, ampliando o contexto de discussão do problema da pesquisa. Os resultados obtidos por Batt, Doellgast e Kwon (2005) são apresentados na Tabela 2.1.

4.6.3 A análise multivariada

A análise multivariada é uma técnica estatística que analisa simultaneamente múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação. Dentre as técnicas mais conhecidas podemos citar: análise fatorial, regressão múltipla, análise discriminante múltipla (MDA – multiple discriminant analysis), análise multivariada da variância (MANOVA) , análise multivariada da covariância (MANCOVA), análise conjunta, análise de correlação canônica, análise de agrupamentos, escalonamento multidimensional, análise de correspondência, modelos lineares de probabilidade (LOGIT, PROBIT, TOBIT, etc.) e modelagem de equações estruturais (LISREL) (HAIR et al, 2005).

Hair et al (2005) propõem uma classificação das técnicas multivariadas, que é baseada em três julgamentos que o pesquisador deve fazer sobre o objetivo da pesquisa e a natureza dos dados:

- (i) As variáveis podem ser divididas em dependentes e independentes, com base em alguma teoria ?
- (ii) Se puderem, quantas variáveis serão tratadas como dependentes em uma única análise ?
- (iii) Como são medidas as variáveis, sejam dependentes ou independentes ?

No caso desta pesquisa, a variável dependente a ser estudada é a Rotatividade Voluntária, e o objetivo do estudo é verificar se existe correlação com algumas práticas de gestão de pessoas. Os dados coletados serão todos de natureza métrica, no entanto eles também podem ser convertidos para dados de natureza binária ou classificatória. Sendo assim, a classificação proposta por Hair et al (2005) sugere dois métodos: regressão múltipla e análise conjunta, caso a variável dependente seja métrica, ou então, pode-se utilizar os modelos lineares de probabilidade, caso a variável dependente seja binária.

A **análise de regressão múltipla** é uma técnica de dependência que tem por objetivo analisar a relação entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes, como mostram as equações abaixo:

- $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_n X_n$ (modelo com interceptação)

- $Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_n X_n$ (modelo com interceptação)

Para aplicar a regressão múltipla, o modelo exige algumas premissas, que segundo Gujarati são onze : o modelo de regressão é linear nos parâmetros, os valores dos regressores são fixados em amostras repetidas, o valor médio do termo de erro deve ser zero, a variância deve ser constante ou homocedástica, não deve existir autocorrelação entre os termos de erro, se os dados forem estocásticos, eles não devem apresentar correlação com os termos de erro, o número de observações deve ser maior que o número de regressores, deve haver suficiente variabilidade nos valores assumidos pelos regressores, o modelo de regressão deve ser especificado de forma correta, não deve existir relação linear exata entre os regressores (multicolinearidade) e o termo estocástico de erro deve distribuir-se normalmente.

A **análise conjunta** é uma técnica multivariada de dependência usada especificamente para entender como os respondentes desenvolvem preferências por produtos ou serviços. Ela é largamente utilizada na área de marketing. Existe uma semelhança com a regressão múltipla, porém admite o uso apenas de variáveis independentes não-métricas.

Entre os modelos lineares de probabilidade (também chamados de categoriais), a **regressão logística** trabalha com uma variável dependente de natureza binária e os resultados são interpretados em termos de probabilidades (DIAS FILHO E CORRAR, 2007). A sua aplicação é mais extensa pois aceita preditores qualitativos e quantitativos, não assume relação linear entre a variável dependente e as covariáveis, não exige que as variáveis preditoras apresentem distribuição normal, é menos sensível a outliers

(valores fora dos limites), exigindo no entanto que os preditores não apresentem multicolinearidade, que os erros sejam independentes e sigam a distribuição binomial (MAROCO,2007).

O modelo matemático da regressão logística é apresentado a seguir:

$$\text{Logit}(\pi) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_n X_n$$

ou na forma matricial :

$$\text{Logit}(\pi) = X\beta$$

onde Logit é uma função de ligação nos modelos lineares generalizados, permitindo a linearização da variável dependente, no caso da regressão logística isso é feito pelo logaritmo natural:

$$\text{Logit}(\pi) = \ln(\pi / (1 - \pi))$$

O termo $(\pi / (1 - \pi))$ é chamada de razão de chances (em inglês: odds ratio) e é uma relação entre a probabilidade de “sucesso” e “insucesso”.

A escolha direcionou-se para a análise de regressão logística, por diversas razões: pelo menor número de premissas, por permitir a utilização conjunta de variáveis métricas e categóricas e pelo fato de trabalhar com o resultado no “formato” de probabilidade, facilitando a interpretação. Foi utilizado o software estatístico SPSS versão 16.0.

A existência de uma correlação significativa entre duas variáveis não significa uma relação de causa e efeito entre elas. A correlação só permite afirmar que há uma

variação concomitante ou covariação entre as variáveis de um modelo. Se os critérios estatísticos não permitem interpretar a causalidade, argumentos lógicos e teóricos podem proporcionar essa explicação (BISQUERRA, SARRIERA E MARTÍNEZ,2004).

A **variável dependente** é a taxa média anual de demissões, denominada Rotatividade Voluntária, informada pelos gerentes referente ao ano calendário anterior. Utilizou-se nesse caso o item “a” da décima pergunta da seção Dois do questionário que foi formulada como segue (grifo do autor):

No ano anterior, que percentagem dos seus operadores/atendentes efetivos:

- a. Demitiu-se ?***
- b. Foi promovido a outra função no seu Call Center ?*
- c. Foi promovido fora do Call Center ou transferido a outra área do negócio ?*
- d. Foi demitido ?*
- e. Aposentou-se ?*

A variável foi transformada em binária (dois níveis, representado pelo final L2 no nome da variável **ROTVL2**), usando o valor de corte de 3%, ou seja, os valores iguais ou inferiores a 3% foram considerados BAIXA Rotatividade Voluntária, e os valores acima de 3% foram considerados ALTA Rotatividade Voluntária. O valor de 3% é um valor considerado como ideal para o mercado para a Rotatividade Total (MAIA,2007), estamos usando este mesmo valor para a Rotatividade Voluntária, com o objetivo de não impor um rigor excessivo ao estudo e assim distorcer a análise e, também considerado o valor médio (10.48%), o valor de corte proposto é uma redução significativa.

As **variáveis independentes** estão relacionadas com práticas de gestão de pessoas, divididas em três dimensões : capital humano, organização do trabalho e remuneração. O Quadro 4.4 reúne todas as variáveis utilizadas no modelo, a seguir as mesmas variáveis são detalhadas individualmente.

Quadro 4.4 – Variáveis independentes

#	Dimensão	Símbolo	Variável/Indicador	Referência ao questionário	Observações
1	Capital Humano	CH1	Quantidade de mulheres na força de trabalho	Q2.14	%
		CH2	Tempo de treinamento inicial	Q3.2.1a	Semanas
		CH3	Tempo para tornar-se qualificado	Q3.2.1b	Semanas
		CH4	Nível educacional	Q2.12	Likert
2	Organização do trabalho	OT1	Intensidade do uso de scripts	Q3.5.2	Likert
		OT2	Participação em times de retaguarda.	Q3.3.2d	%
		OT3	Autonomia no trabalho	Q3.5.1a-i	Likert
3	Remuneração	RM1	Média salarial anual	Q3.1.1b	US\$
		RM2	Parte do salário paga em comissão individual	Q3.1.1d	

(i) Dimensão **Capital Humano:**

- **CH1 – participação feminina na força de trabalho**

Esta variável está baseada nas respostas à décima quarta pergunta da segunda seção do questionário (Q2.14), que foi formulada como segue:

“Que percentagem dos seus operadores/atendentes são mulheres?”

Esta variável traduz qual é a prática adotada em relação à contratação de mão-de-obra, se existe tendência para formar grupos predominantemente de mulheres ou homens, ou se não existe essa preocupação.

- **CH2 – tempo de treinamento inicial**

Esta variável está baseada nas respostas ao item “a” da primeira pergunta da segunda subseção (Treinamento e Desenvolvimento) da seção três do questionário, que foi formulada como segue:

Abaixo, perguntamos sobre o treinamento dado aos seus operadores/atendentes.

(Se a resposta for zero a qualquer uma das três perguntas, por favor, inclua o zero)

a. Quantos dias de treinamento inicial recebem os operador/atendente em seu primeiro ano (incluindo orientação;integração e treinamento relacionado ao produto e serviço)? _____ Dias

As respostas ao subitem “a” foi transformada (em Excel) para semanas como segue:

$$CH2 = Se (q3.2.1a \leq 7, 1, ARRED(q3.2.1a, 0))$$

Esta variável traduz qual é a prática adotada em relação à experiência inicial dos operadores. Operadores mais experientes tendem a exigir maiores salários, por isso se um call center busca operadores com menos experiência, está buscando salários menores.

- **CH3 – tempo para tornar-se qualificado**

Esta variável está baseada nas respostas ao item “b” da primeira pergunta da segunda subseção (Treinamento e Desenvolvimento) da seção três do questionário, que foi formulada como segue:

Abaixo, perguntamos sobre o treinamento dado aos seus operadores/atendentes.

(Se a resposta for zero a qualquer uma das três perguntas, por favor, inclua o zero)

b. Em quanto tempo um operador/atendente de período integral torna-se completamente competente no seu trabalho. Ex: competente o suficiente para que ele possa treinar outro empregado. ____ Semanas

Esta variável traduz a percepção do gestor sobre a eficácia do treinamento inicial.

- **CH4 – índice de escolaridade**

A variável CH4 baseou-se nas respostas à décima segunda questão da seção dois do questionário, que foi formulada como segue:

Qual é o nível de escolaridade da maioria dos operadores/atendentes ?

(marque apenas uma opção)

- *Sem escolaridade (codificada com o valor 0)*

- *1º Grau (codificada com o valor 1)*
- *2º Grau (codificada com o valor 2)*
- *Superior (codificada com o valor 3)*
- *Pós-Graduação (codificada com o valor 4)*

A opção 1º Grau está sendo interpretada como Ensino Fundamental e a opção 2º Grau como Ensino Médio, de acordo com a lei de diretrizes e bases da educação vigente por ocasião deste trabalho (Lei 9.394/96) (BRASIL,1996).

Esta variável vai indicar qual é a prática adotada no caso no nível de educação formal dos trabalhadores e assim desta forma pretendemos ver como este aspecto se relaciona com o nível de Rotatividade de Pessoal.

(ii) Dimensão **organização do trabalho:**

- **OT1 – intensidade do uso de scripts**

A variável OT1 baseou-se na respostas à segunda pergunta da subseção cinco (Definição do cargo) da terceira seção do questionário (q3.5.2), que foi elaborada como segue:

Em que extensão os operadores/atendentes são obrigados a manter
Scripts quando falam com clientes ?

- Nenhuma (codificado como 1)
- Pouca (codificado como 2)
- Média (codificado como 3)
- Muito (codificado como 4)

- Intensamente (codificado como 5)

O uso de scripts é uma prática comum no setor de call center, que limita a autonomia do trabalhador. Esta variável vai expressar com que intensidade se dá o uso de scripts na prática e desta forma buscamos uma relação com a Rotatividade Voluntária.

- **OT2 – participação em times de retaguarda**

Esta variável foi obtida através das respostas ao item “d” da segunda questão da subseção 3 (Recrutamento, Pessoal, e Relações entre Empregados) da seção três do questionário (q3.3.2.d), que foi formulada como segue:

Abaixo estão questões sobre recrutamento, seleção, trabalho em equipe, comunicação, relações entre empregados e flexibilidade:

...

d. Que percentagem de operadores/atendentes estão atualmente envolvidos em círculos de qualidade ou de equipes de melhoria processo/produto ? _____ %

Desta forma, pretende-se verificar se a prática de envolver os trabalhadores em atividades de retaguarda (ou fora-de-linha) tem alguma relação com a Rotatividade Voluntária.

- **OT3 – índice de autonomia**

Esta variável está baseada nas respostas à primeira pergunta da subseção cinco (Definição do cargo) da seção três do questionário (q3.5.1a-i), que foi formulada como segue:

Com que extensão seus operadores/atendentes têm autonomia sobre:

- a. As tarefas diárias ?*
- b. Os métodos e procedimentos que usam ?*
- c. A velocidade em que realizam o trabalho ?*

- d. O que dizem ao cliente ?*
- e. O design e o uso de uma nova tecnologia ?*
- f. Agenda de seus horários de almoço e de paradas ?*
- g. Revisão de métodos de trabalho ?*
- h. Lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados ?*
- i. Lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior ?*

As respostas a cada um deste itens seguiram a escala de Likert, conforme indicado abaixo:

- Nenhuma (codificado como 1)
- Pouca (codificado como 2)
- Média (codificado como 3)
- Muito (codificado como 4)
- Intensamente (codificado como 5)
-

O valor final da variável OT3 foi calculado pela média de **todas** as respostas.

Para aplicação na regressão logística, esta variável foi transformada em binária, usando o valor 2 como valor de corte, ou seja, valores menores ou iguais 2 foram considerados BAIXA (OT3L2=0) Autonomia e valores acima de 2 foram considerados MÉDIA/ALTA (OT3L2=1) Autonomia. O resultado da transformação foi armazenado na variável **OT3L2**.

Esta variável reflete como a autonomia tem sido aplicada na gestão de pessoas em call centers no Brasil e busca-se verificar a relação com a Rotatividade Voluntária.

(iii) Dimensão **remuneração**:

- **RM1** – Nível salarial

O valor da variável RM1 foi calculado a partir das respostas obtidas no questionário para o item “a” da primeira pergunta da primeira subseção (Sistemas de pagamento e avaliação de desempenho) da seção três (q3.1.1b), que perguntou o rendimento médio anual de operadores/atendentes.

Para aplicação na regressão logística, esta variável foi transformada em binária, usando o valor R\$ 9.000,00 como valor de corte, ou seja, valores menores ou iguais a R\$ 9.000,00 foram considerados ABAIXO DA MÉDIA SALARIAL (RM1L2=0) e valores acima de R\$ 9.000,00 foram considerados ACIMA MÉDIA SALARIAL(RM1L2=1). O resultado da transformação foi armazenado na variável **RM1L2**.

O valor R\$ 9.000,00 foi adotado arbitrariamente como valor abaixo da média (aproximadamente 10% abaixo da média).

Apresentada desta forma, esta variável permite identificar a prática de remuneração (acima da média ou abaixo da média) e assim pode-se estudar a correlação desta prática com a Rotatividade Voluntária.

- **RM2 – parte do salário do operador baseada em comissão individual**

O valor da variável RM2 foi calculado a partir das respostas obtidas no questionário para o item “b” da primeira pergunta da primeira subseção (Sistemas de pagamento e avaliação de desempenho) da seção três (q3.1.1d),

que perguntou qual era a percentagem do salário baseada em comissão individual.

Para aplicação na regressão logística, esta variável foi transformada em binária, usando o valor 0 como valor de corte, ou seja, valores iguais a 0(zero) foram considerados como NÃO PAGA COMISSÃO ($RM2L2=0$) e valores diferentes de zero foram considerados como PAGA COMISSÃO ($RM2L2=1$). O resultado da transformação foi armazenado na variável **RM2L2**.

Desta forma , busca-se configurar a prática de pagamento de comissão e como ela irá se correlacionar com a Rotatividade Voluntária.

5. RESULTADOS GLOBAIS DA PESQUISA GCC

O grupo de pesquisa internacional The Global Call Center Project (GCC), que é uma rede colaborativa de pesquisadores, coletou dados de cerca de 2500 call centers em dezessete países. Em maio de 2007 foi publicado o Relatório Global da Pesquisa (HOLMAN, BATT E HOLTGREWE, 2007) apresentando os principais resultados consolidados. Os dados coletados pelo Grupo de Pesquisa em Call Centers da PUC-SP, que são à base deste trabalho, se integram aos dados do GCC. Desta forma, de maneira singular, é possível comparar diversos resultados obtidos na amostra brasileira, com resultados obtidos em dezesseis diferentes países, ampliando sobremaneira o horizonte de análise.

Sendo assim, neste capítulo destacaremos alguns resultados importantes que se relacionam com este trabalho especificamente, seguindo as dimensões propostas para as variáveis independentes (capital humano, organização do trabalho e remuneração) e a variável dependente (rotatividade de pessoal), além de alguns outros dados gerais.

Os autores agruparam os países em três categorias: **Economias Coordenadas (ECO)** ou “Mercado Social”, com forte regulamentação do mercado de trabalho ou onde as instituições do mercado de trabalho são relativamente influentes (Alemanha, Áustria, Dinamarca, Espanha, França, Israel, Holanda e Suécia); **Economias de Mercado Liberal (EML)**, (Canadá, Estados Unidos da América, Irlanda e Reino Unido); **Economias recentemente industrializadas (ERI)** ou economias em transição (África do Sul, Brasil, Coréia do Sul, Índia e Polônia).

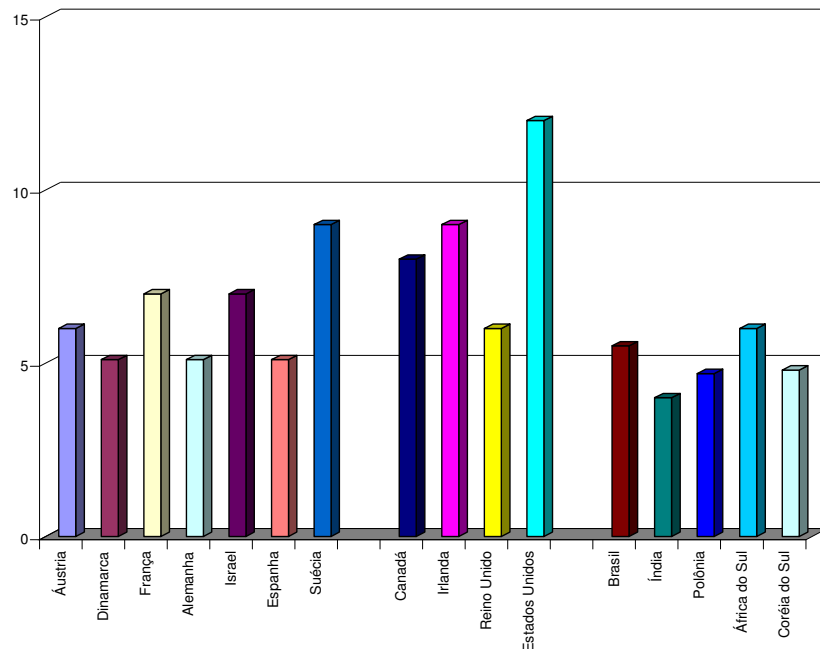
Os pesquisadores verificaram várias similaridades e diferenças nas organizações pesquisadas. As similaridades foram verificadas em termos de mercados, ofertas de serviços, estrutura organizacional e características da força de trabalho. As diferenças foram observadas na organização do trabalho e nas práticas de recursos humanos (HOLMAN, BATT e HOLTGREWE, 2007).

Observou-se em geral que as instituições do mercado de trabalho influenciam as estratégias de gestão. Os call centers em países do grupo de **ECO** tendem a apresentar empregos de melhor qualidade, menor rotatividade de pessoal e menor dispersão dos salários em relação aos demais países nos grupos remanescentes. Nos países do grupo **ECO** observou-se também um maior uso de call center terceirizados e de emprego temporário como estratégia para aumentar a flexibilidade organizacional.

5.1. Idade do call center típico

Os dados da pesquisa mostram que os call centers no Estados Unidos são os mais antigos (mais de dez anos) e que os demais estão no mesmo patamar. A média dos países do grupo **ERI** apresentam uma média levemente inferior, denotando que o fenômeno do call center é mais recente nestes países (Gráfico 5.1).

Os autores comentam que o declínio no custo das telecomunicações, a desregulamentação do setor, e a disseminação global das tecnologias de call center e de sistema de informações tornaram possível o uso mais intenso do contato com clientes através do telefone.

Gráfico 5.1 – Médias das idades dos call centers

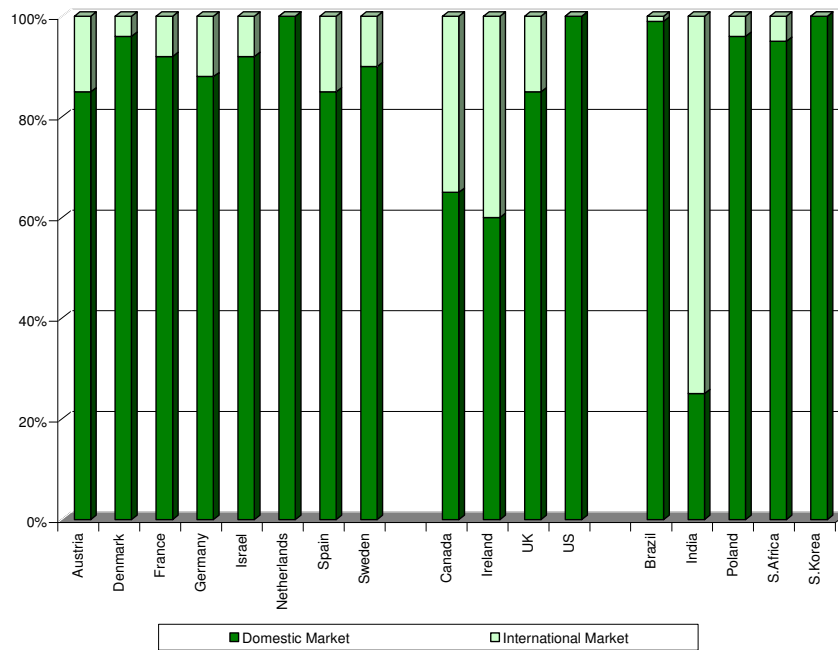
Fonte: Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

Outro aspecto associado ao avanço do setor nos países do grupo ERI, pode ser devido à nova divisão internacional do trabalho. Nos anos 80, buscando resolver os problemas com a dívida externa, muitos países se submeteram à transferência de partes da cadeia produtiva, formando redes de sub-contratação vinculadas às corporações transnacionais, forjadas por ofertas de governos nacionais de rebaixamento de custos e financiamentos domésticos subsidiados (POCHMANN, 2001). Os países com um número razoável de pessoas com proficiência na língua inglesa, foram alvos de movimento semelhante no final da década de 90 no setor de call centers, a Índia é o exemplo mais destacado deste fenômeno (LUCE, 2007).

5.2. Mercado servido

Uma característica importante desta indústria é a facilidade com que o trabalho pode ser transferido entre diferentes localidades, organizações ou trabalhadores, no entanto, a pesquisa mostrou que a maioria dos call centers (86%) atuam no mercado local (regional ou nacional dentro de um mesmo país) e apenas 14% atuam no mercado internacional. Algumas exceções existem (Índia, Irlanda e Canadá) que se especializaram na terceirização internacional de serviços de call center, conforme mostra o Gráfico 5.2.

O estudo de Batt, Doellgast e Kwon (2005) sugere que os países que focam na prestação de serviços internacionais na área de call center tendem a implementar estratégias orientadas a baixo custo, visto que o principal motivo para transferência de uma operação de call center para outro país é a redução de custos. Os autores mostram que aliada a esta estratégia, em geral, a organização do trabalho é fortemente rotineira, com altos índices de rotatividade de pessoal e também associada a um baixo nível de qualidade de serviço e produtividade.

Gráfico 5.2 – Tipo de mercado atendido

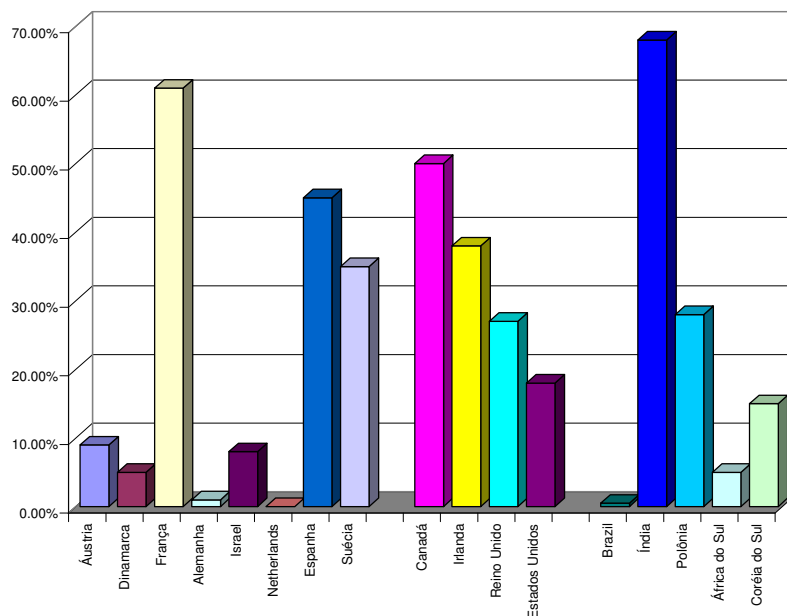
Fonte: Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

5.3. Capital Humano

A pesquisa Global Call Center verificou que um dos pontos de maior divergência entre os países pesquisados foi em relação ao Capital Humano. Um indicador utilizado neste caso foi a parcela de call centers que contratam primariamente pessoas com nível superior, a distribuição obtida nas amostras da pesquisa é apresentada no Gráfico 5.3.

Os dados coletados na pesquisa mostram que a Índia, onde o nível superior dura três anos, a contratação de pessoas com nível superior ocorre em quase a 70% dos call centers pesquisados, em França, em segundo lugar, o número de organizações ultrapassa os 60% e Canadá, o terceiro, com cerca de 50%. Existem muitas razões para utilizar pessoas com nível educacional superior: algumas organizações se localizaram próximas a universidades para ter vantagens na utilização de mão-de-obra estudantil e algumas deles continuam na mesma organização após a graduação. Algumas pessoas vêem os call centers como uma opção de trabalho até estarem completamente incluídas no setor para o qual estudaram, ou outras não conseguiram encontrar colocação no mercado de trabalho de acordo com sua formação e finalmente, alguns call centers necessitam de pessoas com formação superior em função da natureza do serviço que prestam.

Gráfico 5.3 – Call centers que contratam primariamente pessoas com nível superior



Fonte: Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

O Brasil se destaca neste critério por ser o país que tem o menor número de organizações que contratam primariamente pessoas com nível superior, de fato, os dados da pesquisa realizada no Brasil mostram que a maioria das organizações está focada em contratar pessoas com o ensino médio completo.

5.4. Remuneração

Outro indicador que mostrou diferenças através dos dados obtidos de cada país foi a remuneração, conforme mostra a Tabela 5.1. Índia e Brasil se destacam por apresentarem as duas menores médias salariais para operadores da pesquisa. No caso da remuneração dos gerentes o Brasil é suplantado por Índia, Israel e Polônia. A tabela indica também que o Brasil é o campeão absoluto na diferença de salários entre nível operacional e gerencial. Esse é um traço marcante na cultura brasileira e que é impulsionado por diversas situações semelhantes em outros setores empresariais. Esta situação também se reflete de forma mais abrangente, nas medições de desigualdade social, como, por exemplo, o índice GINI, no qual o Brasil se destaca como um dos maiores, de forma negativa (UNDP, 2007).

Uma outra forma de comparar estes dados pode ser pela utilização do indicador Poder de Paridade de Compra (PPC) desenvolvido pelo Banco Mundial. Este indicador se baseia na lei do preço único, que diz que os preços dos bens transacionáveis, cotados em uma mesma moeda, devem ser os mesmos quando comparados em diferentes países (KANNEBLEY JR, 2003). Existem diversas discussões metodológicas que não serão consideradas neste trabalho, visto que buscamos apenas uma comparação. A Tabela 5.2 apresenta esta comparação com o PPC de acordo com os dados publicados

no Relatório de Desenvolvimento Humano 2007-2008 (UNDP, 2007). Esta comparação evidencia que no Brasil em geral, se paga abaixo da média para os operadores e muito acima da média para os gerentes.

Tabela 5.1 – Remuneração de operadores e gerentes

		Call Centers Próprios			Call Centers Terceirizados		
		Operador	Gerente	Dif.	Operador	Gerente	Dif.
		Col. A	Col. B	B/A	Col. B	Col. E	Col D/A
1	Brasil	\$4,484	\$26,906	500%	\$3,139	\$21,525	586%
2	Espanha	\$17,690	\$62,220	252%	\$12,216	\$63,440	419%
3	Holanda	\$16,770	\$61,920	269%	\$11,610	\$54,180	367%
4	Áustria	\$16,867	\$50,602	200%	\$14,506	\$56,626	290%
5	Índia	\$2,667	\$8,889	233%	\$2,311	\$8,111	251%
6	Polônia	\$6,954	\$18,300	163%	\$5,710	\$17,538	207%
7	África do Sul	\$10,588	\$31,324	196%	\$10,551	\$21,176	101%
8	Alemanha	\$33,264	\$75,600	127%	\$26,208	\$66,150	152%
9	Coréia do Sul	\$13,816	\$34,736	151%	\$12,765	\$22,578	77%
10	Estados Unidos	\$29,000	\$60,000	107%	\$25,000	\$49,500	98%
11	Israel	\$9,333	\$16,267	74%	\$8,507	\$18,667	119%
12	França	\$22,755	\$41,820	84%	\$18,450	\$36,900	100%
13	Reino Unido	\$27,300	\$50,106	84%	\$24,570	\$47,320	93%
14	Canadá	\$34,165	\$60,000	76%	\$25,500	\$50,000	96%
15	Irlanda	\$28,800	\$58,560	103%	\$22,500	\$36,000	60%
16	Dinamarca	\$44,516	\$66,129	49%	\$36,774	\$56,452	54%
17	Suécia	\$30,618	\$43,200	41%	\$25,718	\$40,500	57%
	Médias	\$21,083	\$46,229	119%	\$17,136	\$40,572	137%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

Tabela 5.2 – Comparação dos salários com o Poder de Paridade de Compra

	Operadores		Gerentes		PPC (2005)	Operadores		Gerentes	
	Call Centers Próprios	Call Centers Terceirizados	Call Centers Próprios	Call Centers Terceirizados		Call Centers Próprios	Call Centers Terceirizados	Call Centers Próprios	Call Centers Terceirizados
	Col. A	Col. B	Col. D	Col. E					
Áustria	\$16,867	\$14,506	\$50,602	\$56,626	\$33,700	-50%	-57%	50%	68%
Dinamarca	\$44,516	\$36,774	\$66,129	\$56,452	\$33,973	31%	8%	95%	66%
França	\$22,755	\$18,450	\$41,820	\$36,900	\$30,386	-25%	-39%	38%	21%
Alemanha	\$33,264	\$26,208	\$75,600	\$66,150	\$29,461	13%	-11%	157%	125%
Israel	\$9,333	\$8,507	\$16,267	\$18,667	\$25,864	-64%	-67%	-37%	-28%
Holanda	\$16,770	\$11,610	\$61,920	\$54,180	\$32,684	-49%	-64%	89%	66%
Espanha	\$17,690	\$12,216	\$62,220	\$63,440	\$27,169	-35%	-55%	129%	134%
Suécia	\$30,618	\$25,718	\$43,200	\$40,500	\$32,525	-6%	-21%	33%	25%
Canadá	\$34,165	\$25,500	\$60,000	\$50,000	\$33,375	2%	-24%	80%	50%
Irlanda	\$28,800	\$22,500	\$58,560	\$36,000	\$38,505	-25%	-42%	52%	-7%
Reino Unido	\$27,300	\$24,570	\$50,106	\$47,320	\$33,238	-18%	-26%	51%	42%
Estados Unidos	\$29,000	\$25,000	\$60,000	\$49,500	\$41,890	-31%	-40%	43%	18%
Brasil	\$4,484	\$3,139	\$26,906	\$21,525	\$8,402	-47%	-63%	220%	156%
Índia	\$2,667	\$2,311	\$8,889	\$8,111	\$3,452	-23%	-33%	158%	135%
Polônia	\$6,954	\$5,710	\$18,300	\$17,538	\$13,487	-48%	-58%	36%	30%
África do Sul	\$10,588	\$10,551	\$31,324	\$21,176	\$11,110	-5%	-5%	182%	91%
Coréia do Sul	\$13,816	\$12,765	\$34,736	\$22,578	\$22,029	-37%	-42%	58%	2%
Médias	\$20,564	\$16,826	\$45,093	\$39,215	\$26,544	-23%	-37%	70%	48%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

5.5. Qualidade do trabalho

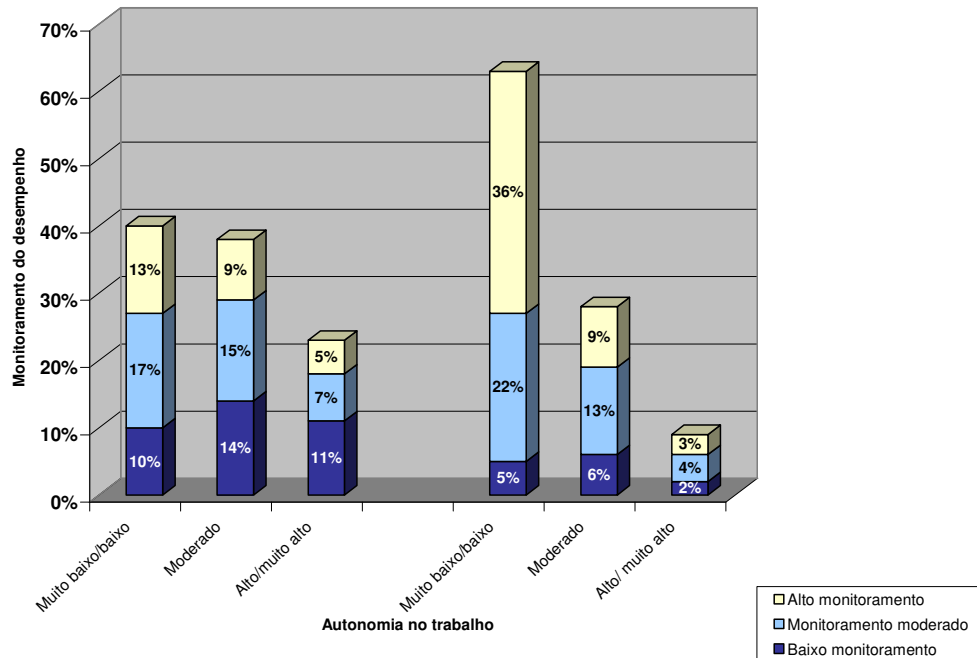
Outro conceito interessante explorado no relatório global da pesquisa GCC é o de *“qualidade do trabalho”*, que, segundo os autores, é um dos principais fatores que influenciam a Rotatividade de Pessoal e o absenteísmo. A pesquisa sobre qualidade do trabalho estabeleceu diversas categorias de indicadores, como: saúde e bem-estar, desenvolvimento de habilidades, segurança da carreira e do emprego, e, reconciliação

da vida dentro e fora do trabalho (BODIN E VERBORGH, 2002; BRISBOIS, 2003), porém neste relatório os autores se fixaram em apenas duas dimensões: a extensão da autonomia e a intensidade do monitoramento do desempenho. Estes dados foram coletados na pesquisa e podem ser facilmente agregados para representar a qualidade do trabalho.

A hipótese defendida pelos pesquisadores desta linha de pesquisa é que quanto maior a qualidade do trabalho, menor será o absenteísmo e a rotatividade e maior será a produtividade (BODIN E VERBORGH, 2002; BRISBOIS, 2003).

Os resultados da pesquisa mostraram que existe uma variação considerável na qualidade do trabalho em call centers ao redor do mundo. No entanto, observou-se que a qualidade do trabalho é menor em grandes call centers. O Gráfico 5.4 mostra a distribuição da qualidade do trabalho em função das duas dimensões propostas pelos autores, e observa-se que uma pequena quantidade de trabalhadores (2%) trabalha em empregos de alta qualidade.

Gráfico 5.4 – Qualidade do trabalho em call centers



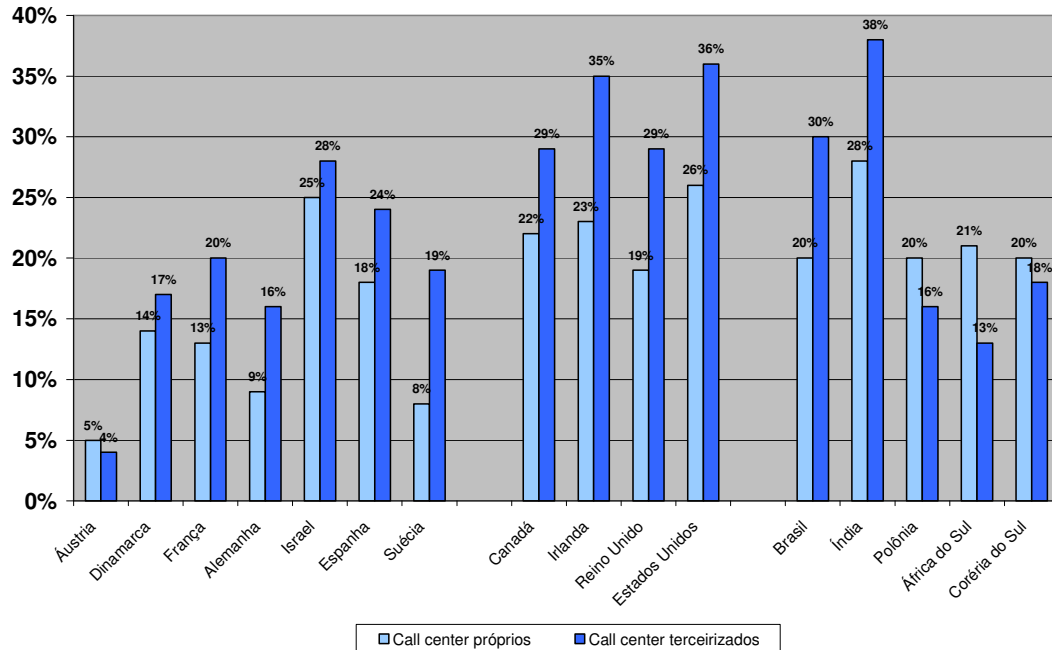
Fonte: Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

Adicionalmente os autores observaram que nos países do grupo ECO, o número de organizações com melhor qualidade do trabalho é maior. Também observaram que os call centers terceirizados apresentam menor qualidade do trabalho. Em relação à rotatividade de pessoal, confirmaram a hipótese de que a rotatividade é maior onde a qualidade do trabalho é menor.

5.4. Rotatividade de pessoal

Em relação à rotatividade de pessoal os autores verificaram que existem diferenças substanciais nos países e entre call centers próprios e terceirizados, como mostra o Gráfico 5.5. A média da taxa de rotatividade total é de 19% para os call centers próprios e 25% para os call centers terceirizados.

Gráfico 5.5 – Rotatividade total por país e por tipo de call center



Fonte: Holman, Batt e Holtgrewe (2007).

O agrupamento de países proposto pelos autores (*Economias Coordenadas*, *Economias de Mercado Liberal*, *Economias recentemente industrializadas*) evidenciou que a rotatividade é menor nos países com Economias Coordenadas (13% para call centers próprios e 18% para call centers terceirizados) e superior e semelhante nos demais países (23% e 22% para call centers próprios e 25% e 23% para call centers terceirizados). Isto sugere que onde há forte regulamentação do mercado de trabalho ou onde as instituições do mercado de trabalho são relativamente influentes, a rotatividade é menor.

6. RESULTADOS

A análise dos dados pertinentes foi efetuada em três etapas, conforme apresentado no capítulo 4, que tratou da metodologia da pesquisa: análise do modelo de gestão, comparação das médias dos indicadores e análise multivariada. Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos em cada uma destas etapas.

6.1 Resultados da análise do modelo de gestão de call center

Conforme metodologia apresentada no item 4.6.1 (Análise do modelo de gestão), este trabalho verificou a distribuição do modelo de gestão, segundo a estrutura proposta por Batt (2002), que classifica os modelos de gestão de call centers em três tipos: serviços profissionais, “mass customization” e produção em massa, os resultados são apresentados na Tabela 6.1 e Gráfico 6.1.

A Tabela 6.1, obtida através das funções de estatística descritiva do SPSS, mostra que a Rotatividade Voluntária é maior nos call centers do modelo produção em massa (14.3% para os call centers próprios e 13.8% para os terceirizados e média geral de 14.1%). Os call centers que se caracterizaram pelo modelo “mass customization” apresentaram taxas de 7.7% para os call centers próprios e 13.4% para os terceirizados e média geral de 11.9%. Os call centers que se enquadraram no modelo serviços profissionais apresentaram taxas de 6.3% para call centers terceirizados e como não foram incluídos call centers próprios nesta categoria, a média total é também a mesma, ou seja, 6.3%.

Tabela 6.1 – Rotatividade Voluntária por modelo de gestão e por tipo de propriedade

Modelo de gestão		Terceirizado	Próprio	Total
Produção em massa	Média	14.3	13.8	14.1
	Observações válidas	49	25	74
	Desvio padrão	13.0	12.3	12.7
	Erro padrão da média	1.9	2.5	1.5
	Variância	168.3	150.4	160.2
Mass customization	Média	7.7	13.4	11.9
	Observações válidas	3	8	11
	Desvio padrão	4.0	20.8	17.7
	Erro padrão da média	2.3	7.4	5.3
	Variância	16.3	433.5	314.0
Serviços Profissionais	Média		6.3	6.3
	Observações válidas		3	3
	Desvio padrão		4.7	4.7
	Erro padrão da média		2.7	2.7
	Variância		22.3	22.3
TOTAL	Média	13.9	13.1	13.6
	Observações válidas	52	36	88
	Desvio padrão	12.7	14.0	13.2
	Erro padrão da média	1.8	2.3	1.4
	Variância	161.5	195.4	173.5

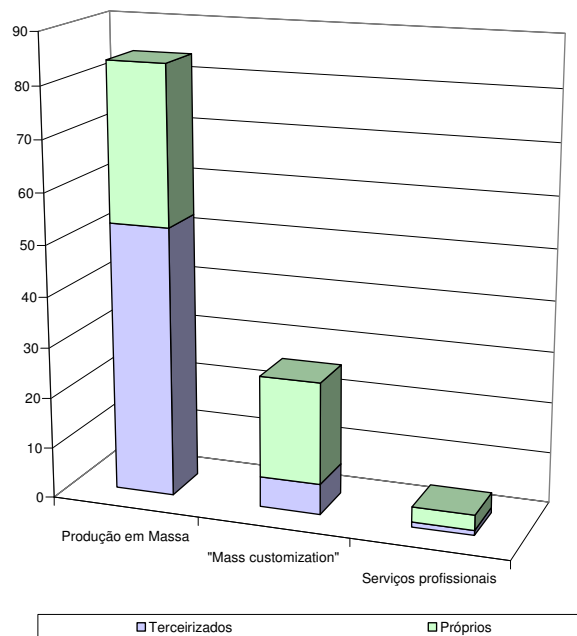
Estes resultados estão coerentes com a teoria. Sistemas de produção em massa têm por objetivo maximizar o volume de produção e minimizar custos. Para atingir estes objetivos, as organizações em geral usam uma combinação de técnicas de mecanização e práticas “Tayloristas” ¹ para racionalizar a produção (BATT E MOYNIHAN, 2002). Aplicar rígidas técnicas de produção em massa em processos de serviços causa muitas “distorções” em função da variabilidade e da intangibilidade natural em serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Batt e Moynihan (2002) argumentam que as organizações que buscam racionalizar a produção de serviços utilizam mais práticas “Tayloristas” e “rotinizações” ² do que mecanização, no entanto

¹ O neologismo “Taylorista” refere-se à aplicação dos princípios da Administração Científica definidos por Frederic Winston Taylor em 1911.

² O neologismo “rotinização” refere-se à prática de criar rotinas específicas de trabalho.

os call centers representam um caso excepcional em que a mecanização alcançou a função de contato com o cliente, em razão dos avanços nas tecnologias de comunicações e informação. A Rotatividade Voluntária mais alta em call centers de produção em massa é um indicador desta distorção causada pelo conflito entre a rigidez da organização do trabalho e a variabilidade inerente do processo de produção de serviços.

Gráfico 6.1 – Distribuição dos modelos de gestão



6.2 Resultados da comparação das médias dos indicadores

Os resultados obtidos nesta etapa são apresentados nas tabelas 6.2 a 6.10, eles mostram que existem diferenças significativas em cada forma de classificação utilizada

para análise: tipo de propriedade (próprio ou terceirizado), porte (pequeno, médio e grande) e modelo de gestão (serviços profissionais, mass customization e produção em massa) e tipo de rotatividade voluntária. Em geral, estas diferenças são consistentes com as expectativas, porém verificaram-se algumas divergências importantes.

As Tabelas 6.2 e 6.3 reúnem as médias classificadas por tipo de propriedade, as Tabelas 6.4 e 6.5 apresentam o resultado da análise de variância (ANOVA), a Tabela 6.6 mostra o resultado do teste Kruskal Wallis e a tabela 6.7 apresenta os resultados das tabelas 6.2 a 6.5 no mesmo formato proposto por Batt, Doellgast e Kwon(2005), permitindo assim a comparação com os resultados de call centers nos Estados Unidos e na Índia.

A seguir apresentaremos os resultados item a item, para facilitar a descrição adotaremos as siglas indicadas no quadro 6.1.

Quadro 6.1 – Siglas dos tipos de call center

Sigla	Significado
CCPP	Call center próprio
CCTC	Call center terceirizado
CCSP	Call center do tipo Serviços Profissionais
CCMC	Call center do tipo Mass Customization
CCPM	Call center do tipo Produção em Massa
CCPQ	Call center de pequeno porte
CCMD	Call center de médio porte
CCGD	Call center de grande porte

I – Características organizacionais

6.2.1 Idade dos estabelecimentos

Os resultados mostram que os CCTC são mais recentes (7,4 anos e 8.7 anos respectivamente), de fato, o teste de Kruskal Wallis (Tabela 6.6) sugere que existem diferenças significativas entre os grupos de amostras.

Do ponto de vista do porte não se observa diferenças significativas.

Os CCPM são mais novos (8 anos) comparados aos demais (9, 25 para CCSP e 10,65 para CCMC).

Estes resultados sugerem um processo em direção à otimização e maior eficiência, buscando a concentração em call centers terceirizados do tipo produção em massa.

6.2.2 Parte de uma organização maior

A maioria dos CCPP faz parte de uma organização maior (78%) e observando os dados de tipo de organização eles mostram que estes são em sua maioria CCMC e CCPM.

A distribuição por porte é homogênea, sugerindo que em organizações maiores existem call centers de diversos portes.

6.2.3 Call centers orientados a vendas

A maioria dos call centers desta pesquisa são orientados a venda (60% para os CCTC e 63% para os CCPP), de fato o teste Kruskal Wallis (Tabela 6.6) não aponta diferenças significativas entre as amostras deste grupo.

A maioria dos call centers orientados a vendas são de grande porte (69%).

Todos os CCSP da amostra são orientados a vendas, no entanto, em função do pequeno número de amostras, não se pode afirmar que essa é uma tendência. Esse é um tema que deve ser aprofundado em uma pesquisa específica.

6.2.4 Tempo de atendimento

Os CCTC apresentaram um tempo de atendimento 82% superior aos CCPP (6,2 min e 3,4 min respectivamente), o que nos parece contraditório, pois se esperava um tempo menor nos CCTC. Este fenômeno foi também observado nos call centers americanos e indianos segundo Batt, Doellgast e Kwon (2005), sendo que os CCTC na Índia apresentaram um tempo médio consideravelmente superior (4,7 min para os CCPP americanos, 5,9 min para os CCTC americanos e 12 min para os CCTC indianos).

A classificação por porte mostrou que os CCGP apresentam um tempo significativamente superior (acima de 180%) e muito acima da média (9,51 min).

Os CCPM são as organizações com maior tempo de atendimento (5,53 mim).

O relatório global mostra que o tempo médio de atendimento é de 190 segundos (3 minutos e 10 segundos), o que mostra que os CCTC, CCGP e CCPM estão muito acima desta referência.

II – Características da força de trabalho

6.2.5 Mão-de-obra feminina

Os call centers em geral, sob qualquer classificação, utilizam em sua maioria mão-de-obra feminina, seguindo a tendência mundial, conforme mostra o relatório global da pesquisa (69% é a média global). O relatório global apurou que dos dezessete países pesquisados, apenas dois países não seguem essa tendência: Áustria e Índia.

Os dados comprovam que o fenômeno da feminização é mais intenso no setor de call centers.

Os dados mostram que os CCPQ apresentam a maior concentração de mão-de-obra feminina (80%), assim como os CCMC (81%).

6.2.6 Operadores com menos de 1 ano

Os CCTC apresentaram uma maior parcela de operadores com menos de 1 ano (45% contra 32%).

Quando classificados por porte os CCPQ apresentaram o menor valor (32%), sendo que os CCMD apresentaram o maior índice da pesquisa (48%).

O menor índice de operadores com menos de 1 ano foi verificado nos CCSP (15%).

Este dado pode ser usado como um indicador de tendência da estabilidade da mão-de-obra, como propõe Batt, Doellgast e Kwon (2005), e olhando por esse prisma sugere que os CCSP apresentam maior estabilidade.

6.2.7 Operadores de tempo parcial

Os dados coletados e processados mostram que a maioria dos call centers apresenta valores semelhantes para esta variável, com média de 26%. No entanto, os CCSP apresentaram um valor significativamente superior (70%), sugerindo que nestas organizações a prática de tempo parcial é mais disseminada.

III – Treinamento e qualificação

6.2.8 Tempo de escolaridade

O tempo de escolaridade é similar em todos os tipos de call center desta pesquisa, de fato, o teste Kruskal Wallis (Tabela 6.6) não indica diferenças significativas nas amostras agrupadas por tipo de propriedade.

Os CCSP apresentam valores bem superiores, no entanto, como o tempo de escolaridade foi usado para gerar a classificação de tipo de organização do trabalho, existe neste caso uma redundância que não pode ser usada como base de análise.

6.2.9 Call centers com maioria dos operadores com Ensino Médio

Os CCTC são as organizações que mais empregam operadores com Ensino Médio (87%). O teste de Kruskal Wallis (Tabela 6.6) indica que existem diferenças significativas nas amostras agrupadas por propriedade.

Quando analisados por porte, os dados mostram que os CCGD apresentam valores ainda mais altos para esta variável (90%).

Esses dados sugerem um foco intenso do setor em pessoas com Ensino Médio.

6.2.10 Tempo de treinamento inicial

Os CCPP são as organizações que mais dedicam tempo ao treinamento inicial dos funcionários (32 dias em média). Os CCTC dedicam em média 21 dias. O relatório global aponta apurou que os call centers dedicam em média 15 dias para o treinamento inicial de seus funcionários, que é um valor 42% menor que a média brasileira (26 dias).

Os CCSP apresentaram um valor 62% maior que a média brasileira, no entanto, este valor não diverge com o esperado, pois esta é uma característica destas organizações, que se dedicam a prestar um serviço muito especializado.

6.2.11 Tempo para tornar-se qualificado

O tempo para um operador tornar-se qualificado é bem semelhante nos call centers brasileiros, em média 19 semanas. Os CCSP apresentam a maior média (22 semanas). A média apurada no relatório global é de 11.5 semanas, o Brasil é a quarta maior média do relatório, atrás de Reino Unido, Irlanda e Canadá.

Segundo Holman, Batt e Holtgrewe (2007) as diferenças desta variável entre os diversos países pesquisados podem ser atribuídos a diversos fatores, entre os quais se destacam: diferenças no nível de educação formal dos contratados, complexidade dos produtos, serviços e sistemas técnicos, estratégias de gestão em relação ao nível de serviço e, padrões de gestão no que concerne ao significado de ser proficiente ou plenamente competente.

6.2.12 Tempo de treinamento anual

Os CCTC são as organizações que mais dedicam tempo ao treinamento formal anual aos seus funcionários, em média 22 dias, enquanto os CCPP dedicam cerca de 18 dias. A média mundial é de 6 dias de treinamento por ano, e a média brasileira é de 20 dias, que é 233% superior.

Os CCGD apresentam um valor médio ainda superior, quase 25 dias de treinamento anual, que é a maior média por porte.

Quanto ao tipo de organização do trabalho, os CCSP são os que mais dedicam tempo de treinamento anual (23 dias) e os CCMC são os que dedicam menos tempo (18 dias), os CCPM estão em uma posição intermediária com cerca de 20 dias.

IV – Autonomia dos operadores

6.2.13 Uso obrigatório do script

No caso do uso obrigatório do script, existem mais CCTC adotando esta prática (42%) do que CCPP (28%), no entanto esperava-se um índice bem superior.

Quando se verifica a mesma variável sobre o prisma do porte, observa-se então onde se concentra o grande uso obrigatório dos scripts, nos CCGD (66%).

6.2.14 Autonomia no trabalho

O índice de autonomia no trabalho foi 0% para os CCTC, isto quer dizer que nenhum gerente destas organizações assinalou os itens “Muito” ou “Intensamente” na questão 5.1 da Seção Três do questionário. No caso dos CCPP, 11% das organizações apresentam índices mais altos de autonomia.

Ao analisar do ponto de vista do porte, a baixa autonomia é observada nos CCGD (0%).

Nos CCSP 50% das organizações apresentam índices mais altos de autonomia.

Essa metodologia de cálculo proposta por Batt, Doellgast e Kwon é de certa forma “bipolar”, pois traduz uma escala de Likert em apenas dois níveis: alto e baixo, por isso decidiu-se pela apuração do índice geral de autonomia (item 6.2.17), que reflete esta característica mais linearmente, permitindo assim um estudo mais detalhado.

6.2.15 Autonomia para resolver as solicitações do cliente

De maneira semelhante ao item 6.2.14, esta variável mede especificamente o nível de autonomia dos operadores para lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior.

Nos CCPP em média 46% dos gerentes responderam “Muito” e “Intensamente” para esta questão e 28% no caso dos CCTC.

Os CCGD e os CCPM apresentaram o menor índice para esta variável (24% e 30% respectivamente).

6.2.16 Participação em times de melhoria

A variável “Participação em times de melhoria”, apresentou valores próximos tanto para os CCTC como para os CCPP, em média 30% dos operadores estão envolvidos em círculos de qualidade ou em equipes de melhoria de processo/produto.

Em relação ao porte esta variável é menor para os CCGD (20%).

Nos CCSP observou-se que um grande número de operadores participa em times de melhoria (63%).

6.2.17 Índice geral de autonomia

Conforme já exposto anteriormente (veja o item 6.2.14) decidiu-se incorporar ao conjunto de variáveis pertinentes um índice de autonomia que refletisse a adoção desta prática de maneira mais linear.

Essa mesma metodologia foi adotada no Relatório Global, que concluiu que o trabalho nos call centers oferece pouca oportunidade para autonomia, a variável global foi de 2,6 em uma escala de 5 (escala de likert).

No caso desta pesquisa a média geral foi de 2,7, portanto bem próxima ao resultado global. Os CCPP apresentaram um resultado ligeiramente superior aos CCTC, uma diferença de 16% (2,9 e 2,5 respectivamente).

Em relação ao porte, os CCPQ apresentaram uma diferença ainda maior, em relação aos CCGD, aproximadamente 38% (3,01 e 2,20 respectivamente).

Os CCSP apresentaram o maior índice dessa variável (3,6), os CCMC também apresentaram um valor acima da média (3,26) e os CCPM um pouco abaixo da média (2,46).

V – Monitoramento do desempenho

6.2.18 Parcela de tempo do monitoramento eletrônico

Foi perguntado aos gerentes de call center qual percentagem da atividade de seus operadores/atendentes é monitorada continuamente durante o dia, independente se a informação é utilizada ou não.

Os CCTC apresentaram o maior valor desta variável (68%), assim como os CCMD e CCGD (64% e 63% respectivamente). Em relação ao tipo de organização do trabalho os CCPM apresentaram o maior valor (63%).

6.2.19 Frequência do monitoramento do supervisor

A pesquisa buscou saber também com que frequência supervisores ou outro tipo de funcionário (ex. monitores) ouvem ligações de operadores/atendentes com mais de um ano no cargo.

A variável medida apresenta qual a percentagem de organizações que praticam a alta frequência de monitoramento, ou seja, aqueles gerentes que responderam “semanalmente”, “poucas vezes na semana”, ou “diariamente”.

Os CCTC apresentaram o maior valor (68%) e os CCMD e CCGD também apresentaram os maiores valores (71% e 76% respectivamente). Os CCPM também apresentaram um alto valor para esta variável (63%).

Contraditoriamente, o maior valor em todas as categorias foi os CCSP (75%), e este resultado deve ser analisado mais profundamente, principalmente em função do pequeno número de amostras associadas a esta categoria.

6.2.20 Frequência de “feedback” e acompanhamento

Outro aspecto ligado ao monitoramento, explorado por esta pesquisa, foi saber com que frequência operadores/atendentes experientes recebem feedback e treinamento de técnicas de atendimento de um supervisor.

Mais uma vez a variável reflete a percentagem de organizações cujo gerente respondeu “semanalmente”, “poucas vezes na semana”, ou “diariamente”.

A maioria das organizações reportou altos valores (CCTC=87%, CCPP=74%, CCMD e CCGD=93% , CCSP=100%, CCPM=87%) e o teste de Kruskal Wallis não indica diferenças significativas nas amostras.

Este resultado surpreende pelos altos valores obtidos, por outro, mostra que apesar do alto nível de monitoramento, existe um grande esforço de melhoria contínua.

VI – Remuneração

6.2.21 Salário anual

O rendimento bruto anual médio também foi outro dado coletado por esta pesquisa. No caso específico deste trabalho estamos interessados nos operadores, sendo assim, as variáveis obtidas refletirão apenas os dados destes trabalhadores.

O teste de Kruskal Wallis (Tabela 6.6) indica que existem diferenças significativas entre os grupos de variáveis.

Os salários dos CCPP são em média 70% superiores comparados aos CCTC.

Os CCPQ pagam os maiores salários aos operadores (59% mais que CCMD e 76% mais que CCGD).

Os CCSP pagam os maiores salários, sendo que a diferença para os CCPM é de 209%.

6.2.22 Parcela do salário baseada em comissão

Outra prática pesquisada foi referente ao pagamento de comissões, buscou-se saber a parcela do salário que é baseada em comissão individual.

A maioria das organizações pesquisadas (61%) pratica o pagamento de comissões, sendo que os CCTC são a maioria (37%).

A parcela do salário baseada em comissão é semelhante para todos os tipos de call center (média de 22%), sendo que os CCPQ apresentam um valor ligeiramente superior (26%), assim como os CCMC (27%).

No caso dos CCSP verificou-se apenas um único caso de pagamento de comissões, indicando que esta prática não é comum neste tipo de organização.

VII – Rotatividade e Absenteísmo

6.2.23 Rotatividade voluntária

A Rotatividade Voluntária média foi de 14%, apresentando variações entre 0% e 50%.

Os valores obtidos para os CCTC e CCPP são semelhantes, mostrando que o fenômeno ocorre de maneira similar nestes tipos de organização, o que é aparentemente contraditório, pois, esperava-se um valor superior para os CCTC.

Algumas variações são percebidas quando as variáveis são analisadas do ponto de vista do porte, os CCGD estão acima da média (15%), os CCPQ exatamente na média (14%) e os CCMD abaixo da média (12%).

Similarmente quando se analisa em função do tipo de organização do trabalho, se observam algumas variações: CCPM exatamente na média (14%), CCMC abaixo da média (12%) e CCSP bem abaixo da média (6%), corroborando exatamente com o que se apresentou na teoria.

6.2.24 Rotatividade total

A Rotatividade Total média foi de 36%, apresentando valores de até 121%.

Os CCTC apresentaram um valor médio acima da média geral (38%) e os CCPP abaixo (33%), apresentando resultados esperados.

Quando analisada do ponto de vista do porte os resultados dos três tipos são bem próximos à média, indicando que a alta rotatividade total é um fenômeno comum a qualquer porte de organização.

Quanto ao tipo de organização do trabalho, surpreendentemente os CCSP apresentam o maior valor (39%), seguidos dos CCPM (37%) e os CCMC, por último, com um valor abaixo da média (29%).

6.2.25 Absenteísmo

O absenteísmo médio geral foi 6%, sendo que os CCTT apresentaram um valor acima da média (8%) e os CCPP abaixo (4%).

Quando analisados do ponto de vista do porte, os CCGD apresentaram o menor valor (4%), esta informação sugere que o processo de controle de presença nestas organizações é mais eficaz.

Quando agrupados por tipo de organização do trabalho, os CCPM apresentam o maior valor (7%) e os CCSP o menor (1%), sugerindo que este agrupamento se sobrepõe ao porte.

Tabela 6.2 – Análise das médias – Estatística descritiva (parte 1)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Idade do estabelecimento	Terceirizado	60	7.4	3.4	0.4	6.5	8.3	2.0	22.0
	Próprio	54	10.1	7.3	1.0	8.1	12.1	3.0	53.0
	Total	114	8.7	5.7	0.5	7.6	9.7	2.0	53.0
Parte de uma organização maior	Terceirizado	60	0.6	0.5	0.1	0.4	0.7	0.0	1.0
	Próprio	54	0.8	0.4	0.1	0.7	0.9	0.0	1.0
	Total	114	0.7	0.5	0.0	0.6	0.7	0.0	1.0
Call center orientado a vendas	Terceirizado	60	0.6	0.5	0.1	0.5	0.7	0.0	1.0
	Próprio	54	0.6	0.5	0.1	0.5	0.8	0.0	1.0
	Total	114	0.6	0.5	0.0	0.5	0.7	0.0	1.0
Tempo de atendimento	Terceirizado	60	6.2	23.3	3.0	0.2	12.3	0.0	183.3
	Próprio	54	3.4	1.5	0.2	3.0	3.8	0.0	10.0
	Total	114	4.9	16.9	1.6	1.7	8.0	0.0	183.3
Mão-de-obra feminina	Terceirizado	60	75.0	14.6	1.9	71.3	78.8	31.6	100.0
	Próprio	54	77.6	16.6	2.3	73.0	82.1	30.0	100.0
	Total	114	76.2	15.5	1.5	73.3	79.1	30.0	100.0
Operadores com menos de 1 ano	Terceirizado	60	44.7	28.4	3.7	37.3	52.0	0.0	100.0
	Próprio	54	32.0	26.9	3.7	24.7	39.4	0.0	100.0
	Total	114	38.7	28.3	2.6	33.4	43.9	0.0	100.0
Operadores de tempo parcial	Terceirizado	60	23.7	40.3	5.2	13.2	34.1	0.0	100.0
	Próprio	54	28.2	40.1	5.5	17.3	39.2	0.0	100.0
	Total	114	25.8	40.1	3.8	18.4	33.3	0.0	100.0
Tempo de escolaridade	Terceirizado	60	11.4	1.4	0.2	11.1	11.8	8.0	15.0
	Próprio	54	12.1	2.2	0.3	11.5	12.7	8.0	15.0
	Total	114	11.7	1.8	0.2	11.4	12.1	8.0	15.0
Call centers com maioria com Ensino Médio	Terceirizado	60	0.9	0.3	0.0	0.8	1.0	0.0	1.0
	Próprio	54	0.6	0.5	0.1	0.5	0.7	0.0	1.0
	Total	114	0.7	0.4	0.0	0.7	0.8	0.0	1.0
Tempo de treinamento inicial	Terceirizado	60	20.7	15.8	2.0	16.6	24.8	1.0	76.0
	Próprio	54	32.3	27.8	3.8	24.7	39.8	2.0	100.0
	Total	114	26.2	23.0	2.1	21.9	30.4	1.0	100.0
Tempo para tornar-se qualificado	Terceirizado	60	18.2	15.2	2.0	14.2	22.1	0.0	84.0
	Próprio	54	19.9	13.0	1.8	16.4	23.5	2.0	52.0
	Total	114	19.0	14.2	1.3	16.4	21.6	0.0	84.0
Tempo de treinamento anual, após o primeiro ano	Terceirizado	60	21.6	32.6	4.2	13.2	30.0	0.0	245.0
	Próprio	54	18.3	14.6	2.0	14.3	22.3	0.0	60.0
	Total	114	20.0	25.6	2.4	15.3	24.8	0.0	245.0

Tabela 6.3 – Análise das médias – Estatística descritiva (parte 2)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
Script obrigatório	Terceirizado	60	0.4	0.5	0.1	0.3	0.5	0.0	1.0
	Próprio	54	0.3	0.5	0.1	0.2	0.4	0.0	1.0
	Total	114	0.4	0.5	0.0	0.3	0.4	0.0	1.0
Baixa autonomia	Terceirizado	60	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Próprio	54	0.1	0.3	0.0	0.0	0.2	0.0	1.0
	Total	114	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	0.0	1.0
Resolve reclamações	Terceirizado	60	0.3	0.4	0.1	0.2	0.4	0.0	1.0
	Próprio	54	0.5	0.5	0.1	0.3	0.6	0.0	1.0
	Total	114	0.4	0.5	0.0	0.3	0.4	0.0	1.0
Times de melhoria	Terceirizado	60	27.7	38.1	4.9	17.9	37.6	0.0	100.0
	Próprio	54	33.1	38.4	5.2	22.7	43.6	0.0	100.0
	Total	114	30.3	38.2	3.6	23.2	37.4	0.0	100.0
Índice de autonomia	Terceirizado	60	2.5	0.7	0.1	2.3	2.6	1.3	3.9
	Próprio	54	2.9	0.8	0.1	2.7	3.2	1.5	5.0
	Total	114	2.7	0.8	0.1	2.5	2.8	1.3	5.0
Monitoramento contínuo	Terceirizado	60	67.8	36.9	4.8	58.3	77.3	0.0	100.0
	Próprio	54	43.2	43.2	5.9	31.4	55.0	0.0	100.0
	Total	114	56.1	41.7	3.9	48.4	63.9	0.0	100.0
Alta frequência de monitoramento	Terceirizado	60	0.7	0.5	0.1	0.6	0.8	0.0	1.0
	Próprio	54	0.4	0.5	0.1	0.3	0.6	0.0	1.0
	Total	114	0.6	0.5	0.0	0.5	0.7	0.0	1.0
Feedback e treinamento	Terceirizado	60	0.9	0.3	0.0	0.8	1.0	0.0	1.0
	Próprio	54	0.7	0.4	0.1	0.6	0.9	0.0	1.0
	Total	114	0.8	0.4	0.0	0.7	0.9	0.0	1.0
Salário anual	Terceirizado	60	\$7,525	\$2,873	\$371	\$6,783	\$8,267	\$3,071	\$18,333
	Próprio	54	\$12,888	\$10,828	\$1,473	\$9,932	\$15,843	\$1,500	\$56,000
	Total	114	\$10,065	\$8,157	\$764	\$8,552	\$11,579	\$1,500	\$56,000
Parcela do salário baseada em comissão	Terceirizado	60	15.0	18.3	2.4	10.2	19.7	0.0	80.0
	Próprio	54	11.3	20.3	2.8	5.7	16.8	0.0	85.0
	Total	114	13.2	19.3	1.8	9.6	16.8	0.0	85.0
Rotatividade voluntária	Terceirizado	52	13.9	12.7	1.8	10.4	17.5	0.6	57.0
	Próprio	36	13.1	14.0	2.3	8.3	17.8	0.5	50.0
	Total	88	13.6	13.2	1.4	10.8	16.4	0.5	57.0
Rotatividade total	Terceirizado	57	37.8	29.6	3.9	29.9	45.6	0.1	101.0
	Próprio	49	33.0	28.6	4.1	24.8	41.2	1.5	121.0
	Total	106	35.6	29.1	2.8	30.0	41.2	0.1	121.0
Absentismo	Terceirizado	53	7.5	14.7	2.0	3.5	11.6	0.2	99.0
	Próprio	47	4.2	3.8	0.6	3.0	5.3	0.3	19.0
	Total	100	5.9	11.1	1.1	3.7	8.2	0.2	99.0

Tabela 6.4 – Análise das médias – Anova (parte 1)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Idade do estabelecimento	Between Groups	203.5	1	203.5	6.53	0.01
	Within Groups	3489.1	112	31.2		
	Total	3692.6	113			
Parte de uma organização maior	Between Groups	1.5	1	1.5	6.83	0.01
	Within Groups	24.2	112	0.2		
	Total	25.7	113			
Call center orientado a vendas	Between Groups	0.0	1	0.0	0.10	0.75
	Within Groups	27.0	112	0.2		
	Total	27.0	113			
Tempo de atendimento	Between Groups	231.2	1	231.2	0.80	0.37
	Within Groups	32201.7	112	287.5		
	Total	32432.9	113			
Mão-de-obra feminina	Between Groups	179.8	1	179.8	0.74	0.39
	Within Groups	27116.2	112	242.1		
	Total	27296.1	113			
Operadores com menos de 1 ano	Between Groups	4529.3	1	4529.3	5.91	0.02
	Within Groups	85873.2	112	766.7		
	Total	90402.5	113			
Operadores de tempo parcial	Between Groups	594.7	1	594.7	0.37	0.55
	Within Groups	181203.7	112	1617.9		
	Total	181798.4	113			
Tempo de escolaridade	Between Groups	13.7	1	13.7	4.17	0.04
	Within Groups	367.9	112	3.3		
	Total	381.6	113			
Call centers com maioria com Ensino Médio	Between Groups	2.1	1	2.1	11.97	0.00
	Within Groups	20.0	112	0.2		
	Total	22.1	113			
Tempo de treinamento inicial	Between Groups	3808.5	1	3808.5	7.65	0.01
	Within Groups	55727.4	112	497.6		
	Total	59535.8	113			
Tempo para tornar-se qualificado	Between Groups	89.8	1	89.8	0.45	0.51
	Within Groups	22571.2	112	201.5		
	Total	22661.0	113			
Tempo de treinamento anual, após o primeiro ano	Between Groups	300.2	1	300.2	0.45	0.50
	Within Groups	73950.6	112	660.3		
	Total	74250.8	113			

Tabela 6.5 – Análise das médias – Anova (parte 2)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Script obrigatório	Between Groups	0.5	1	0.5	2.42	0.12
	Within Groups	25.4	112	0.2		
	Total	26.0	113			
Índice de autonomia I	Between Groups	0.4	1	0.4	7.37	0.01
	Within Groups	5.3	112	0.0		
	Total	5.7	113			
Resolve reclamações	Between Groups	1.1	1	1.1	4.88	0.03
	Within Groups	25.2	112	0.2		
	Total	26.3	113			
Times de melhoria	Between Groups	833.3	1	833.3	0.57	0.45
	Within Groups	163706.5	112	1461.7		
	Total	164539.9	113			
Índice de autonomia II	Between Groups	5.9	1	5.9	10.57	0.00
	Within Groups	62.3	112	0.6		
	Total	68.2	113			
Monitoramento contínuo	Between Groups	17225.2	1	17225.2	10.77	0.00
	Within Groups	179121.4	112	1599.3		
	Total	196346.6	113			
Alta frequência de monitoramento	Between Groups	1.9	1	1.9	8.05	0.01
	Within Groups	26.2	112	0.2		
	Total	28.1	113			
Feedback e treinamento	Between Groups	0.5	1	0.5	2.92	0.09
	Within Groups	17.3	112	0.2		
	Total	17.8	113			
Salário anual	Between Groups	817422250.3	1	817422250.3	13.66	0.00
	Within Groups	6701022588.9	112	59830558.8		
	Total	7518444839.2	113			
Parcela do salário baseada em comissão	Between Groups	392.8	1	392.8	1.06	0.31
	Within Groups	41678.9	112	372.1		
	Total	42071.7	113			
Rotatividade voluntária	Between Groups	15.6	1	15.6	0.09	0.77
	Within Groups	15075.0	86	175.3		
	Total	15090.5	87			
Rotatividade total	Between Groups	592.6	1	592.6	0.70	0.41
	Within Groups	88294.6	104	849.0		
	Total	88887.2	105			
Absentéismo	Between Groups	284.0	1	284.0	2.33	0.13
	Within Groups	11964.0	98	122.1		
	Total	12248.0	99			

Tabela 6.6 - Teste de Kruskal-Wallis

##	Variável	N	Kruskal Wallis Test			
			Chi-Square	df	Asymp. Sig.	Diferenças significativas?
1	Idade do estabelecimento	114	7.29	1	0.007	Sim
2	Parte de uma organização maior	114	6.49	1	0.011	Sim
3	Call center orientado a vendas	114	0.10	1	0.747	Não
4	Tempo de atendimento	114	0.53	1	0.466	Não
5	Mão-de-obra feminina	114	0.61	1	0.433	Não
6	Operadores com menos de 1 ano	114	6.03	1	0.014	Sim
7	Operadores de tempo parcial	114	0.03	1	0.853	Não
8	Tempo de escolaridade	114	3.78	1	0.052	Não
9	Call centers com maioria com Ensino Médio	114	10.91	1	0.001	Sim
10	Tempo de treinamento inicial	114	3.73	1	0.054	Não
11	Tempo para tornar-se qualificado	114	1.34	1	0.248	Não
12	Tempo de treinamento anual, após o primeiro ano	114	0.04	1	0.833	Não
13	Script obrigatório	114	2.39	1	0.122	Não
14	Baixa autonomia	114	6.98	1	0.008	Sim
15	Resolve reclamações	114	4.71	1	0.030	Sim
16	Times de melhoria	114	2.01	1	0.156	Não
16	Índice de autonomia	114	9.44	1	0.002	Sim
18	Monitoramento contínuo	114	8.83	1	0.003	Sim
19	Alta frequência de monitoramento	114	7.58	1	0.006	Sim
20	Feedback e treinamento	114	2.87	1	0.090	Não
21	Salário anual	114	13.80	1	0.000	Sim
22	Parcela do salário baseada em comissão	114	4.28	1	0.039	Sim
23	Rotatividade voluntária	88	1.07	1	0.300	Não
24	Rotatividade total	106	1.11	1	0.293	Não
25	Absenteísmo	100	1.55	1	0.213	Não
26	Rotatividade voluntária modificada	88	1.07	1	0.300	Não

Tabela 6.7 – Análise das médias no formato Batt, Doellgast e Kwon (2005).

		Unidade	TERCEIRIZADOS	PRÓPRIOS	TOTAL	ANOVA
1	Características Organizacionais					p<0.005
1.1	Média de idade do estabelecimento	anos	7.4	10.1	8.7	(a)
1.2	Parte de uma organização maior	%	45.0%	22.2%	34.2%	(a)
1.3	Call centers orientados a vendas	%	60.0%	63.0%	61.4%	
1.4	Tempo de atendimento	minutos	4.5	3.4	4.9	
2	Características da força de trabalho					
2.1	mão-de-obra feminina	%	75.0%	77.6%	76.2%	
2.2	Operadores/atendentes com menos de 1 ano no cargo	%	44.7%	32.0%	38.7%	(a)
2.3	Funcionários de tempo parcial	%	23.7%	28.2%	25.8%	
3	Treinamento e qualificação					
3.1	Tempo médio de educação	anos	11.4	12.1	11.7	(a)
3.2	Call centers com operadores tipicamente com Ensino Médio	%	86.7%	59.3%	73.7%	(a)
3.3	Tempo de treinamento inicial	dias	20.7	32.3	26.2	(a)
3.4	Tempo para tornar-se qualificado	dias	90.8	99.7	95.0	
3.5	Tempo de treinamento anual, após o primeiro ano	dias	21.6	18.3	20.0	
4	Autonomia					
4.1	Call centers que obrigam o uso de scripts(*)	%	41.7%	27.8%	35.1%	
4.2	Call centers que dão autonomia aos operadores(*)	%	0.0%	11.1%	5.3%	(a)
4.3	Call centers que permitem aos operadores lidar com reclamações de clientes, sem recorrer a um superior	%	26.7%	46.3%	36.0%	(a)
4.4	Operadores envolvidos em círculos de controle de qualidade ou equipes de melhoria de processo/produto	%	27.7%	33.1%	30.3%	
5	Monitoramento do desempenho					
5.1	Parcela da atividade dos operadores/atendentes que é monitorada continuamente durante o dia, independente se a informação é utilizada ou não.	%	67.8%	43.2%	56.1%	(a)
5.2	Call centers com alta frequência de monitoramento(**)	%	68.3%	42.6%	56.1%	(a)
5.3	Call centers com alta frequência de feedback e treinamento de técnicas de atendimento aos operadores/atendentes(**)	%	86.7%	74.1%	80.7%	
6	Remuneração					
6.1	Média salarial anual (***)	US\$	3,188	5,461	4,265	(a)
6.2	% pagamento baseado em comissão individual	%	15.0%	11.3%	13.2%	
7	Rotatividade de pessoal e absenteísmo					
7.1	% Rotatividade Voluntária	%	12.1%	8.7%	10.5%	
7.2	% Rotatividade Total	%	35.9%	30.0%	33.1%	
7.3	% absenteísmo	%	6.7%	3.6%	5.2%	
8	Tamanho da amostra		60	54	114	
			52.6%	47.4%	100.0%	

(*) Percentagem dos que respondeu "muito" e "intensamente"

(**) Percentagem dos que respondeu entre "semanalmente" e "diariamente"

(***) Rendimento bruto anual médio, convertido em dólar pela taxa de R\$2.36

(a) Terceirizado e próprio são significativamente diferentes

6.2.26 Análise em função do tipo de Rotatividade Voluntária

Como elemento adicional de análise, criamos duas tabelas de médias em função do nível de rotatividade voluntária (alta ou baixa).

Tabela 6.8 – Médias em função do tipo de Rotatividade Voluntária (parte 1)

		BAIXA ROTV				ALTA ROTV				BAIXA/ALTA
		N	Média	Erro Padrão	Desvio Padrão	N	Média	Erro Padrão	Desvio Padrão	
1	Idade do estabelecimento	51	8.94	1.06	7.56	63	8.48	0.46	3.65	5%
2	Parte de uma organização maior	51	65%	0.07	0.48	63	67%	0.06	0.48	-3%
3	Call center orientado a vendas	51	65%	0.07	0.48	63	59%	0.06	0.50	10%
4	Tempo de atendimento	51	3.17	0.21	1.53	63	6.27	2.86	22.73	-49%
5	Mão-de-obra feminina	51	80%	2.27	16.20	63	73%	1.82	14.48	9%
6	Operadores com menos de 1 ano	51	28%	3.57	25.49	63	47%	3.50	27.78	-40%
7	Operadores de tempo parcial	51	30%	5.85	41.77	63	22%	4.87	38.65	38%
8	Tempo de escolaridade	51	12.20	0.27	1.96	63	11.38	0.21	1.66	7%
9	Call centers com maioria com Ensino Médio	51	67%	0.07	0.48	63	79%	0.05	0.41	-16%
10	Tempo de treinamento inicial	51	28.67	3.24	23.13	63	24.14	2.87	22.79	19%
11	Tempo para tornar-se qualificado	51	19.29	2.16	15.39	63	18.78	1.66	13.20	3%
12	Tempo de treinamento anual, após o primeiro ano	51	23.04	4.97	35.50	63	17.62	1.63	12.96	31%

Tabela 6.9 – Médias em função do tipo de Rotatividade Voluntária (parte 2)

		BAIXA ROTV				ALTA ROTV				BAIXA/ALTA
		N	Média	Erro Padrão	Desvio Padrão	N	Média	Erro Padrão	Desvio Padrão	
13	Script obrigatório	51	25%	0.06	0.44	63	43%	0.06	0.50	-41%
14	Call centers que dão autonomia	51	6%	0.03	0.24	63	5%	0.03	0.21	24%
15	Resolve reclamações	51	45%	0.07	0.50	63	29%	0.06	0.46	58%
16	Times de melhoria	51	40.02	5.55	39.65	63	22.43	4.45	35.29	78%
17	Índice de autonomia	51	3.01	0.09	0.68	63	2.42	0.10	0.76	24%
18	Monitoramento contínuo	51	52.46	6.08	43.43	63	59.08	5.08	40.32	-11%
19	Alta frequência de monitoramento	51	0.37	0.07	0.49	63	0.71	0.06	0.46	-48%
20	Feedback e treinamento	51	0.71	0.06	0.46	63	0.89	0.04	0.32	-21%
21	Salário anual	51	\$13,003	\$1,474	\$10,527	63	\$7,687	\$550	\$4,365	69%
22	Parcela do salário baseada em comissão	23	22.49	5.25	25.19	47	21.04	2.68	18.40	7%
23	Rotatividade voluntária	51	0.90	0.15	1.10	63	18.24	1.62	12.86	-95%
24	Rotatividade total	51	12.75	1.86	13.27	63	49.56	3.62	28.77	-74%
25	Absenteísmo	51	4.63	1.95	13.93	63	5.69	0.87	6.90	-19%

Esta tabela mostra como é a “configuração” do ponto de vista das práticas de um call center de baixa rotatividade voluntária e um call center de alta rotatividade voluntária. As práticas que mais chamam atenção são: script obrigatório resolve reclamações e índice de autonomia, alta frequência de monitoramento e salário anual. No caso do call center de baixa rotatividade voluntária todas elas são favoráveis a um maior nível de autonomia e menor nível de controle do operador.

Tabela 6.10 – Médias em função de segmentos de call centers ordenados por Rotatividade

Voluntária em ordem crescente.

Modelo de gestão	Propriedade	Porte	Tipo de Rotatividade Voluntária	Observações válidas	Tempo de atendimento	Mão-de-obra feminina	Operadores com menos de 1 ano	Operadores de tempo parcial	Tempo de treinamento inicial	Tempo para tornar-se qualificado	Índice de autonomia	Salário anual	Rotatividade voluntária	Rotatividade total	Absenteísmo
MC	P	P	A	3	3.80	76%	41%	8%	48.33	30.67	3.34	\$11,097	33.00%	73%	1.67%
PM	P	G	A	2	4.54	65%	25%	49%	20.00	14.00	2.82	\$8,575	30.50%	63%	6.50%
PM	P	P	A	9	3.21	78%	50%	22%	18.56	21.33	2.17	\$5,687	21.03%	54%	8.56%
PM	T	G	A	17	13.98	72%	47%	14%	25.24	16.06	2.03	\$6,916	19.67%	50%	4.27%
PM	T	M	A	14	3.60	72%	60%	32%	15.43	13.00	2.58	\$6,875	16.10%	43%	8.34%
PM	T	P	A	8	3.77	76%	44%	23%	17.75	28.75	2.78	\$6,175	15.23%	59%	4.16%
PM	P	M	A	6	3.18	78%	42%	16%	41.17	19.67	1.94	\$7,933	13.33%	32%	4.33%
MC	T	P	A	1	3.3	75%	30%	0%	15.00	12.00	3.38	\$12,000	10.00%	32%	5.00%
PM	P	G	B	2	3.00	65%	37%	18%	41.50	18.00	2.76	\$7,158	2.00%	9%	3.15%
PM	T	G	B	7	2.94	71%	43%	30%	19.29	17.14	2.29	\$6,887	1.50%	8%	3.60%
PM	T	P	B	5	2.30	87%	21%	20%	12.20	9.20	2.68	\$7,108	1.40%	6%	26.40%
PM	P	M	B	3	3.34	70%	33%	36%	54.33	12.67	2.71	\$6,530	1.33%	12%	6.67%
PM	T	M	B	2	2.25	90%	33%	0%	22.50	19.00	3.13	\$5,406	1.00%	7%	2.50%
MC	T	P	B	4	3.55	77%	36%	34%	39.00	29.25	3.13	\$12,843	0.75%	17%	0.38%
PM	P	P	B	9	4.04	79%	32%	33%	39.78	13.78	3.11	\$7,141	0.63%	14%	1.38%
MC	P	P	B	15	3.14	86%	17%	20%	22.73	22.13	3.49	\$23,220	0.37%	19%	1.59%
				107											

Legenda: Modelo de Gestão: MC = Mass customization / PM = Produção em massa
 Propriedade: P = Call center próprio / T = Call center terceirizado
 Porte: P = Pequeno porte / M = Médio porte / G= Grande porte
 Tipo de Rot. Vol.: A = Alta / B= Baixa

A Tabela 6.10 mostra de forma surpreendente que o campeão de alta Rotatividade Voluntária na pesquisa foi os call centers do tipo Mass Customization, próprios e de pequeno porte. Aparentemente isso parece ser uma distorção que poderia ser corrigida se estas organizações pudessem ajustar o salário, provavelmente 10% a mais já poderia ser suficiente para baixar os níveis de Rotatividade Voluntária. O mesmo pode ser atribuído aos call centers do tipo Mass Customization terceirizados pequenos.

Portanto, sem essa “distorção”, os call centers do tipo Produção em Massa, grandes, pequenos e médios, terceirizados ou próprios dominam o ranking da alta Rotatividade de Pessoal. No entanto, eles aparecem também no ranking da baixa Rotatividade de Pessoal. Não se pode afirmar que autonomia ou nível salarial sejam efetivamente boas variáveis de controle da rotatividade. Estas relações não estão evidentes na tabela. Por isso a análise multivariada é um melhor instrumento de análise.

6.3 Resultados da análise multivariada

Para avaliar a significância das práticas de gestão de pessoas sobre a probabilidade de ocorrer uma alta rotatividade voluntária recorreu-se à regressão logística pelo método Forward: FR como descrito em Hosmer e Lemeshow(200), Maroco(2007), Corrar e Dias Filho (2007) e Hair et al (2005).

Conforme revelou a análise das médias, o grupo formado pelos casos classificados pelo modelo de gestão “Serviços Profissionais” apresentou um baixo número de observações, sendo assim decidimos dedicar a análise multivariada apenas aos grupos

“Mass Customization” e “Produção em Massa”, onde a teoria indica que existe maior ocorrência de alta rotatividade.

Procedeu-se também à validação dos pressupostos por intermédio da análise gráfica dos resíduos e ao diagnóstico dos casos influentes. Várias observações foram candidatas a *outlier* e foram excluídas do modelo final, uma vez que sua remoção melhorou a significância e a qualidade do ajustamento do modelo logístico. Todas as análises foram efetuadas com o software SPSS (versão 16). O Anexo B apresenta os relatórios gerados pelo software.

A regressão logística Forward: LR revelou que as variáveis CH2, CH3, CH4 e OT1 não apresentaram um efeito estatisticamente significativo sobre o logit da probabilidade de ocorrer alta rotatividade voluntária. As variáveis estatisticamente significativas foram CH1, OT2, OT3L2, RM1L2 e RM2L2. A tabela 6.11 resume os coeficientes de regressão logística e sua significância no modelo.

O ajustamento do modelo foi comprovado pelo teste Omnibus, cujo resultado foi $G^2(5)=82,103$; $p < 0,001$. Outras indicações de ajustamento são os índices Cox & Snell ($R^2_{CS}=0,549$) e Nagelkerke ($R^2_N = 0,741$) e o teste Hosmer e Lemeshow ($X^2_{HL}(8)=2,198$; $p=0,974$), demonstrando o bom ajustamento do modelo.

Tabela 6.11 – Coeficientes da regressão logística

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95.0% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
1	OT3L2	7,04	2,32	9,17	1	0,002	1.135,96	11,97	107.770,00
2	RM1L2	5,94	1,81	10,73	1	0,001	381,39	10,88	13.370,82
3	RM2L2	-5,85	1,86	9,86	1	0,002	0,00	0,00	0,11
4	Constante	3,92	1,83	4,57	1	0,033	50,40		
5	OT2	-0,06	0,02	8,61	1	0,003	0,95	0,91	0,98
6	CH1	-0,05	0,02	4,67	1	0,031	0,95	0,91	1,00

Sendo assim a probabilidade de ocorrer alta rotatividade voluntária pode ser definida pela seguinte equação:

$$P(\text{Alta Rotatividade Voluntária}) = 1 / (1 + K)$$

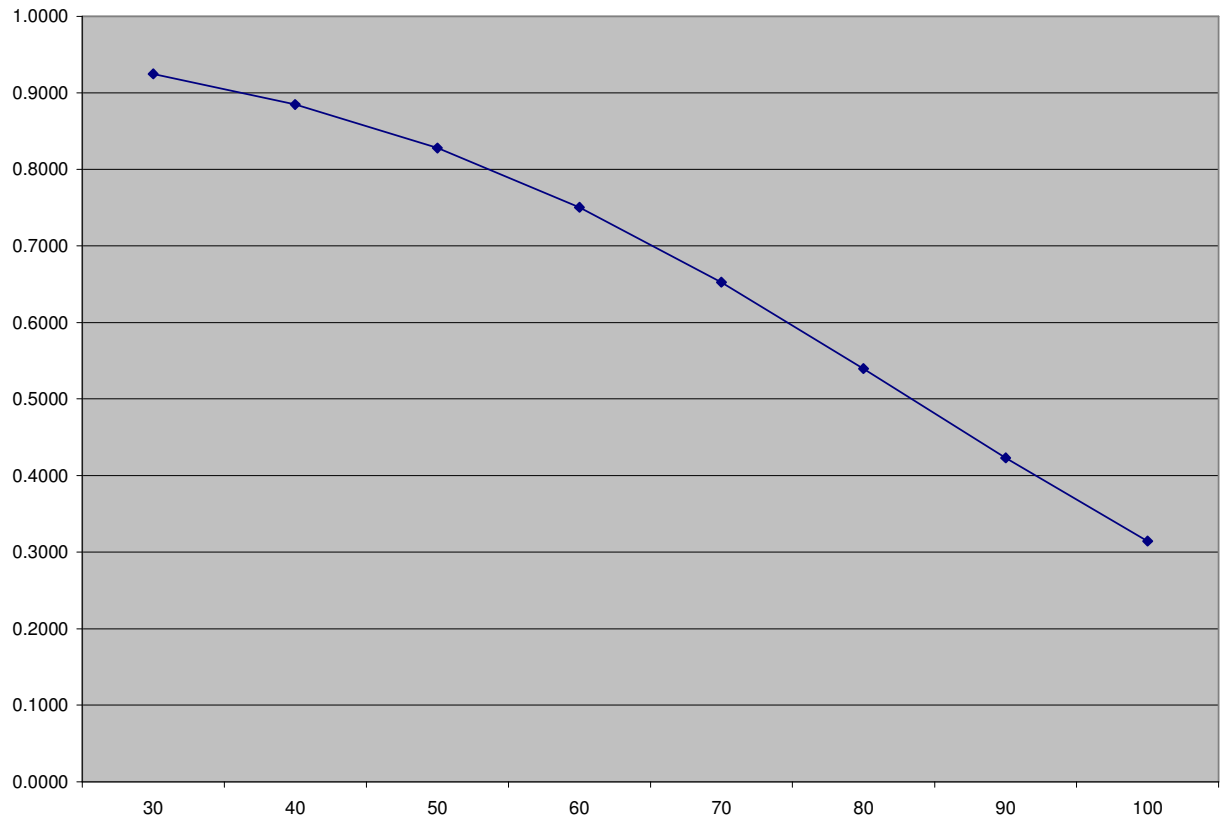
sendo que K deve ser calculado como segue:

$$K = e^{-(3,92 - 0,05 \text{ CH1} - 0,06 \text{ OT2} + 7,04 \text{ OT3L2} + 5,94 \text{ RM1L2} - 5,85 \text{ RM2L2})}$$

Aplicando os valores mais significativos das variáveis (que significa a adoção de determinadas práticas de gestão de pessoas) para a alta rotatividade, a equação indica que a máxima probabilidade de ocorrer a alta rotatividade é de 0,999984. A mínima probabilidade é obtida ao se aplicar os valores menos significativos nas variáveis (significando a adoção de outras práticas de gestão de pessoas), cujo valor é de 0,001692.

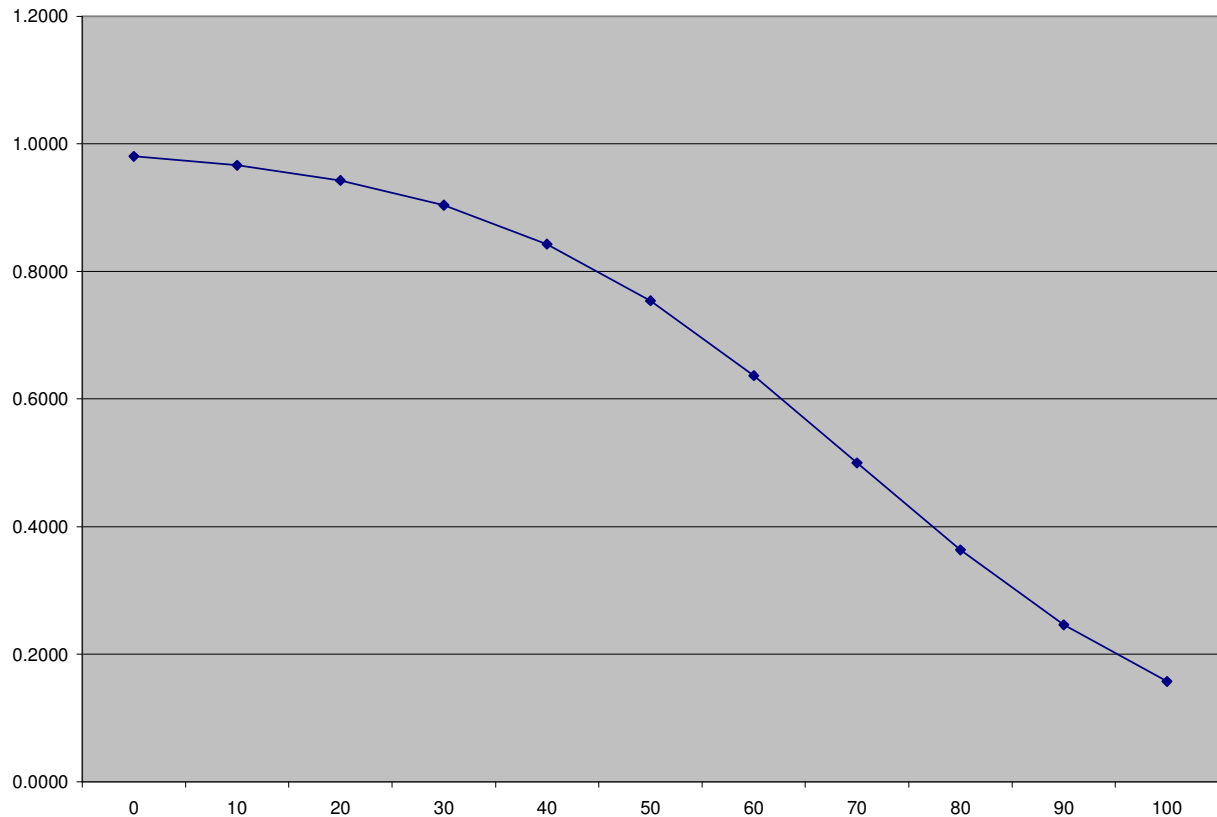
Considerando OT2=OT3L2=RM1L2=RM2L2=0 como condição fixa, podemos modelar o comportamento de CH1 como $K = e^{-(3,92 - 0,05 \text{ CH1})}$ e desta forma obtemos o gráfico 6.2, que sugere que a probabilidade de ocorrer Rotatividade Voluntária é menor quanto maior a participação feminina.

Gráfico 6.2 – Comportamento da variável CH1



A mesma consideração pode ser feita para OT2, ou seja, $CH1=OT3L2=RM1L2=RM2L2=0$, obtemos a equação $K = e^{-(3,92 - 0,06 OT2)}$, obtendo uma curva bem similar, sugerindo que a adoção de times de retaguarda contribui para a baixa probabilidade de baixa Rotatividade Voluntária, como mostra o gráfico 6.3.

Gráfico 6.3 – Comportamento da variável OT2



Considerando $CH1=OT2=RM1L2=RM2L2=0$ como condição fixa, podemos modelar o comportamento de $OT3L2$ como $K = e^{-(3,92 + 7,04OT3L2)}$. Se $OT3L2=0$ indica que autonomia é baixa (índice de autonomia ≤ 2) teremos $P(\text{Alta Rotatividade Voluntária}) = 0,98$. Se $OT3L2=1$ indica que autonomia é alta (índice de autonomia > 2) teremos $P(\text{Alta Rotatividade Voluntária}) = 0,999984$.

Considerando $CH1=OT2=OT3L2=RM2L2=0$ como condição fixa, podemos modelar o comportamento de $RM1L2$ como $K = e^{-(3,92 + 5,94RM1L2)}$. Se $RM1L2=0$, que indica que a

prática é pagar salários abaixo da média, teremos $P(\text{Alta Rotatividade Voluntária}) = 0,98$. Se $RM1L2=1$, que a prática é pagar salários acima da média, teremos $P(\text{Alta Rotatividade Voluntária}) = 0,999984$.

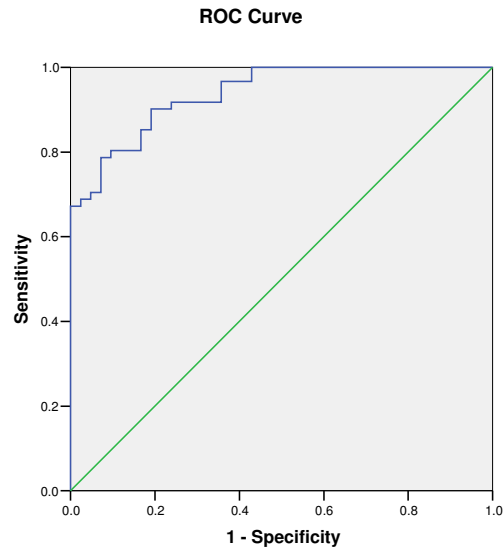
Considerando $CH1=OT2=OT3L2=RM1L2=0$ como condição fixa, podemos modelar o comportamento de $RM2L2$ como $K = e^{-(3,92 - 5,84RM2L2)}$. Se $RM2L2=0$, indicando que a prática é não pagar comissão, teremos $P(\text{Alta Rotatividade Voluntária}) = 0,98$. Se $RM2L2=1$, indicando que a prática é pagar comissão, teremos $P(\text{Alta Rotatividade Voluntária}) = 0,13$.

As correlações bivariadas entre as variáveis do modelo são apresentadas na tabela 6.12.

Tabela 6.12 – Correlações bivariadas

	Constante	RM1L2	RM2L2	OT3L2	OT2	CH1
Constante	1.00					
RM1L2	0.29	1.00				
RM2L2	-0.36	-0.92	1.00			
OT3L2	0.21	0.86	-0.86	1.00		
OT2	-0.36	-0.86	0.87	-0.80	1.00	
CH1	-0.95	-0.29	0.28	-0.19	0.27	1.00

O modelo de regressão logística permite classificar os sujeitos amostrados, e observou-se uma percentagem de classificação correta de 86,4%, superior ao modelo inicial. A sensibilidade obtida foi de 81% e a especificidade de 90%. A capacidade discriminante do modelo do modelo foi de 0,938 como mostra o gráfico 6.4, que apresenta a curva ROC (Receiver Operating Statistics) com $p < 0,001$. Segundo indica Maroco(2007) este valor indica que o poder discriminante do modelo é excepcional.

Gráfico 6.4 – Curva ROC**Area Under the Curve**

Test Result Variable(s): Predicted probability

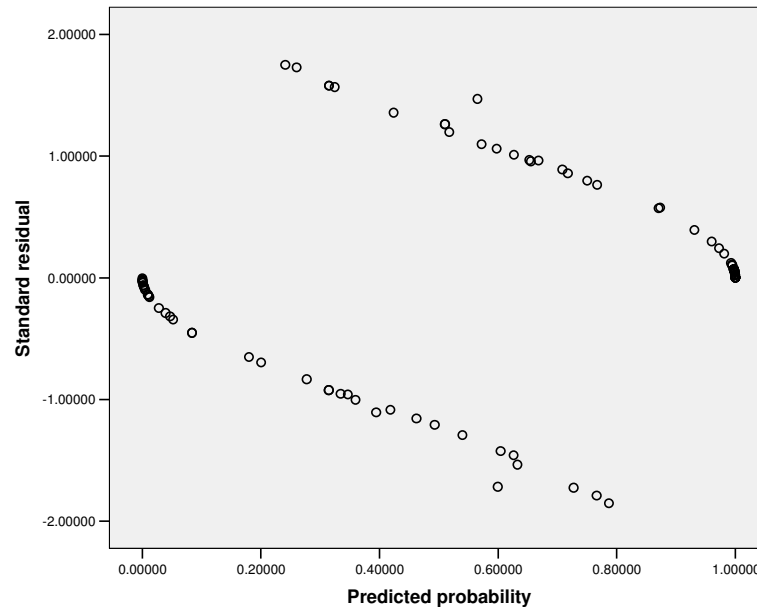
Area	Std. Error(a)	Asymptotic Sig. (b)	Asymptotic 95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
.938	.021	.000	.897	.979

a Under the nonparametric assumption

b Null hypothesis: true area = 0.5

A análise dos resíduos e de observações influentes foi realizada através de gráficos de dispersão. O gráfico 6.5 apresenta o diagrama dos resíduos estudentizados em função dos valores de probabilidade estimados. Nenhuma observação está fora do limite $|r_j| > 2$, demonstrando o bom ajustamento do modelo (MAROCO, 2007).

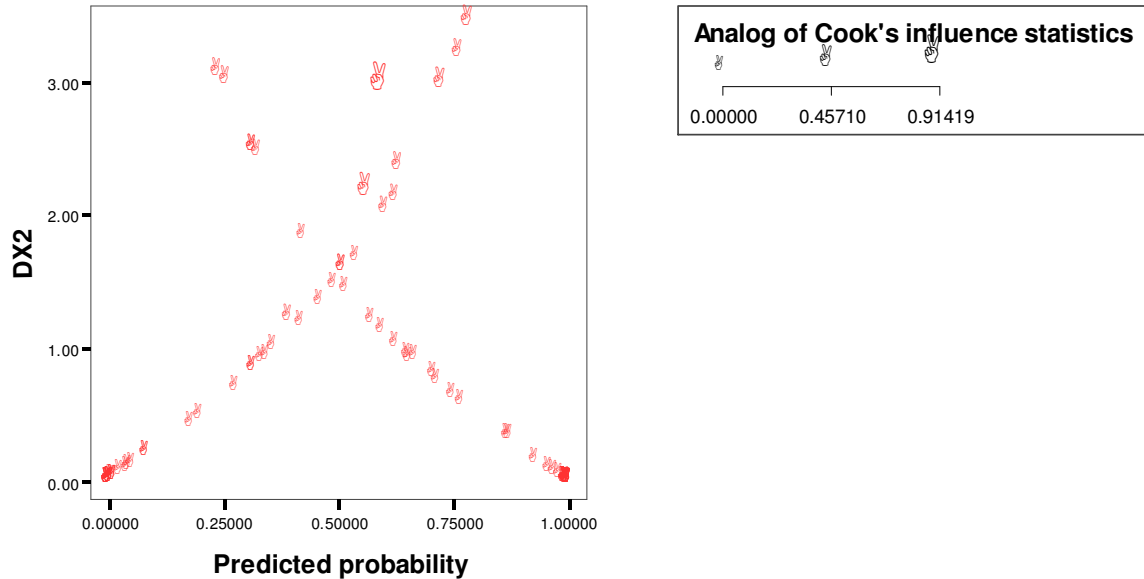
Gráfico 6.5 – Diagrama dos resíduos estudentizados em função dos valores de probabilidade estimados



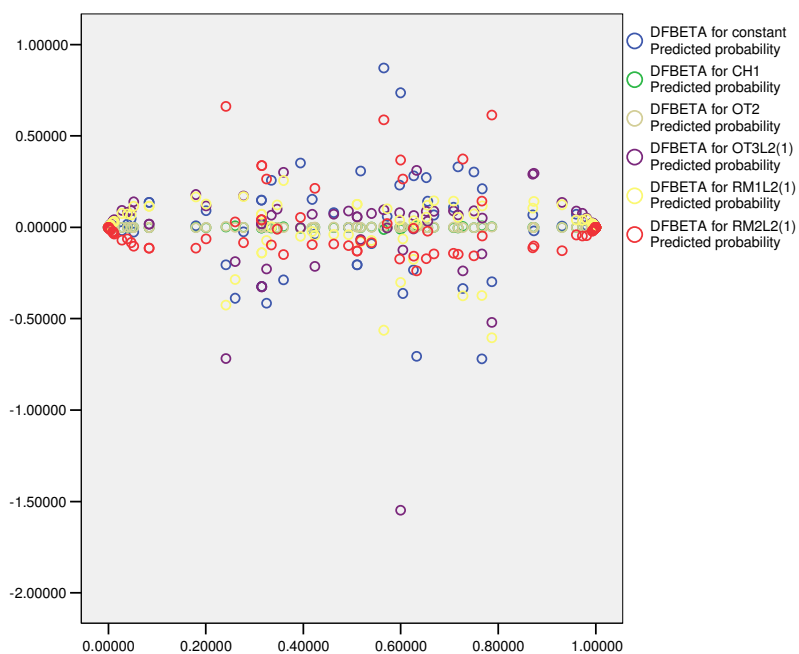
Outra forma de diagnosticar as observações influentes é usar uma representação gráfica que reúna a informação das medidas da influência das observações no modelo (via $d_x^2_j$) em função das probabilidades estimadas, conforme proposto por Hosmer e Lemeshow(2000). A dimensão dos pontos nesta representação é dada pela DC_j e assim o gráfico indica a influência de uma observação na qualidade do modelo e nas estimativas dos seus coeficientes. Os maiores valores de DC_j ocorrem para os maiores valores de $d_x^2_j$ e o gráfico permite observar esta relação de forma simples.

O gráfico 6.6 mostra que não existem pontos com influência na qualidade do modelo ($DX2 \geq 4$) e nenhum dos pontos apresenta uma distância de Cook superior a 1.

Gráfico 6.6 – Influência das observações em função das probabilidades estimadas



Os valores dos DC_j são uma medida sumária da influência de cada observação sobre todos os coeficientes do modelo, desta forma, é importante analisar os $DfBetas$ para um dos coeficientes do modelo, da mesma forma que é feito para a regressão linear. Valores superiores a 2 identificam os casos influentes. O gráfico 6.7 apresenta os resultados para o modelo em questão, que demonstra que nenhuma observação está em uma posição maior que 2, mais uma vez demonstrando o excelente ajustamento do modelo.

Gráfico 6.7 – DfBetas em função dos coeficientes do modelo

7. CONCLUSÕES

Este trabalho se iniciou com um questionamento básico: **Quais são as causas do alto índice de rotatividade de pessoal no setor de call centers ?** Desta forma, buscou-se reunir contribuições para um problema muito comum e recorrente na gestão de call centers.

Ao pesquisar o referencial teórico já chegamos a uma primeira conclusão muito importante: apesar da aparente simplicidade, a Rotatividade de Pessoal é um fenômeno complexo. A “gestão por senso comum” talvez induza à busca de soluções simplistas, que talvez até resolvam momentaneamente alguns problemas, mas o fenômeno é mais amplo. Algumas dimensões do fenômeno podem ser influenciadas por ações dos gestores de uma organização específica, mas outras estão muito longe do raio de ação deles.

Neste ponto a proposta de classificação dos estudos da Rotatividade de Pessoal por objeto de análise (mercado de trabalho, indivíduos ou grupo de indivíduos e organização) ajuda a entender essa complexidade. Podemos entender estes objetos de análise como dimensões da Rotatividade de Pessoal, e cada uma delas têm seu próprio conjunto de ações. Como apresentado no capítulo 2, podemos pensar nestas dimensões como camadas, cada uma delas com seu próprio conjunto de teorias e ferramentas.

Por isso ao estudarmos a Rotatividade de Pessoal sobre o ponto de vista da organização, como fizemos nesta pesquisa, ao buscar a correlação entre algumas práticas de gestão de pessoas com a Rotatividade Voluntária, não buscamos apresentar uma solução definitiva para o fenômeno, mas apenas acrescentar mais informações àquela camada em consideração.

Os resultados do GCC também são surpreendentes. A diferença salarial entre operadores e gerentes, não apontada no relatório final, é brutal. Este aspecto nos faz lembrar a crítica de Nogueira (2007) ao paradigma¹ técnico-administrativo:

*“ ... as experiências e as obras de Taylor, Fayol e Ford compõem um paradigma cujo programa, no campo da administração, prevaleceu por quase todo o século XX e ainda está presente na mentalidade dos trabalhadores e administradores, bem como nas **práticas** e nas estruturas das empresas.”*

“ ... certos pressupostos essenciais ao paradigma taylorista-fordista-burocrático persistem até hoje na maioria das organizações. Entre eles destacam-se: a separação entre a execução e o planejamento; a divisão hierárquica e a centralização do poder; o controle como princípio básico da gestão; a produtividade como expressão dos objetivos econômicos acima de qualquer outro valor na organização; a dependência e a falta de autonomia no trabalho; a heteronomia como característica das relações sociais do trabalho.”

¹ O termo paradigma administrativo é definido por Nogueira(2007) como uma referência ou matriz de condutas que inclui as atividades de planejamento, organização, execução e controle, as técnicas e os procedimentos aceitos e adotados pelas empresas ao longo do tempo.

Essa expressiva diferença salarial nos call centers brasileiros, 500% para call centers próprios e 586% para call centers terceirizados na comparação bruta (Tabela 5.1) e 228% e 163% na comparação com o PPC, nos remete ao fato de que todo o setor de call center brasileiro ainda não se livrou do paradigma técnico-científico, usando a divisão do trabalho como instrumento de controle (NOGUEIRA, 2007). E confirmam Azevedo e Caldas (2002) quando dizem que os processos de trabalho nos call centers, se assemelham aos utilizados em linhas de montagem clássicas, com tarefas simples e repetitivas, trabalho estreito e rotinizado, hierarquia e supervisão rígida, especialização de funções e formalização. Ora, já comentamos que um dos principais fatores constatados por Elton Mayo, em 1924, em relação à administração científica, era o alto nível de Rotatividade de Pessoal, que levou à quebra do paradigma técnico-científico para o paradigma humanista e comportamental. Esta é certamente mais uma camada a ser agregada na análise da Rotatividade de Pessoal e certamente esse paradigma tem quem ser quebrado ainda no setor de call centers.

Olhando essa prática de outro prisma, o cargo gerencial passa a ser muito cobiçado no setor, sendo assim um operador que já tem uma certa experiência na área, pode procurar uma vaga gerencial em outro call center. Ou seja, essa prática de grande diferença salarial entre gerentes e operadores, vai alimentar também a Rotatividade de Pessoal.

A seguir apresentamos o resultado da verificação das hipóteses, elencadas para sustentar o trabalho de pesquisa.

H1 : Quanto maior o nível educacional e a quantidade de treinamento, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.

Esta hipótese não foi comprovada porque o modelo utilizado não considerou estas variáveis significativas estatisticamente. De fato, a análise das médias mostra que as empresas se comportam de maneira bem semelhante nestes aspectos, por exemplo, 73.7% contratam pessoas com Ensino Médio e as médias de tempo de treinamento são muito próximas, não garantindo a variabilidade necessária para detectar a correlação.

H2 : Quanto maior a participação feminina, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.

Esta hipótese foi comprovada conforme mostra o Gráfico 6.2 apresentado no capítulo 6 (Resultados). A feminização do trabalho é um fenômeno que se intensificou a partir da década de 80 (NOGUEIRA,2006), entretanto não foi seguido por uma equalização da carreira e do salário entre homens e mulheres (ANTUNES,2006). Segundo Nogueira(2006) a inserção da mulher trabalhadora é mais intensa onde predominam empregos precários e vulneráveis, e ela inclui o setor de call centers nesta lista. Ela também observa que a presença feminina é maior onde menor é o tempo de trabalho, outra característica do setor de call centers.

Para o escopo deste trabalho devemos apenas nos limitar a considerar a prática de gestão de pessoas em si, no entanto, é uma sugestão de pesquisa futura entender

porque apesar da baixa qualidade do trabalho, as mulheres tendem a permanecer na organização.

H3 : Quanto maior a autonomia no trabalho e a participação em atividades de retaguarda e, menor a intensidade de uso de scripts, menor será a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.

Esta hipótese examina as práticas relacionadas com a organização do trabalho, que é um tema amplamente discutido no setor de call centers. As variáveis OT1, OT2 e OT3L2 foram aplicadas na regressão logística e o resultado mostrou que a variável OT1 (intensidade de uso de scripts) não se mostrou significativa. A principal razão deste resultado deve-se ao fato de ocorrer pouquíssima variabilidade nesta variável, visto que a prática do setor é de uso intenso de scripts. No entanto, a rigidez no uso de scripts é uma reclamação freqüente dos trabalhadores do setor, conforme mostra Nogueira (2006). Outro argumento neste sentido é a recente negociação tripartite para o Anexo II da NR-17, que entre coisas determina que seja vedado ao empregador exigir a observância estrita do *script* (MTE, 2007).

A variável OT2 (participação em times de retaguarda) apresentou correlação com a probabilidade de ocorrer alta rotatividade, e a o Gráfico 6.3 mostra o comportamento desta variável no modelo, que mostra claramente que quanto maior a participação em time de retaguarda menor é a probabilidade de ocorrer a alta Rotatividade Voluntária.

A variável OT3L2 (que exprime baixa ou alta autonomia) também foi afetada pela baixíssima variabilidade das amostras. A grande maioria das empresas do setor são muito rígidas no que se refere à autonomia, o que contribui para a baixa qualidade de trabalho. Sendo assim, não é possível chegar a uma conclusão baseada neste resultado.

O resulta da variável OT2 indica que um pouco mais flexibilidade na organização de trabalho pode contribuir para uma melhora no índice de Rotatividade Voluntária.

H4 : Quanto maior a remuneração menor será a probabilidade de alta Rotatividade Voluntária.

A variável RM1L2 (que representa a prática de pagar salários abaixo da média ou acima da média) , apesar de significativa, também apresentou uma fraca influência sobre a probabilidade de alta Rotatividade Voluntária.

A análise das médias mostrou que existe uma razoável variabilidade nas amostras, como mostra o teste de Kruskal-Wallis entre as amostras de call centers terceirizados e próprios.

Analisando as médias entre call centers de baixa e alta Rotatividade Voluntária (Tabela 6.9), observamos que no primeiro grupo a média salarial é mais alta (R\$ 13.003 contra R\$ 7.687), que é uma diferença de 69%.

Ao examinarmos a Tabela 6.10, podemos observar alguns exemplos que sugerem um nível salarial inadequado, mas também outros exemplos que o nível salarial é até mais alto em call centers de alta Rotatividade de Pessoal.

Price(2004) comenta que a variável salário merece consideração especial quando incluída em modelos de Rotatividade de Pessoal, pois precisamos saber qual a importância do salário para o trabalhador. Nesta pesquisa, que foi respondida por gestores de call centers, não temos como incluir essa informação no modelo.

A conclusão que chegamos é que a idéia simplista de que basta aumentar salários para reduzir a Rotatividade de Pessoal nem sempre funciona. Os modelos de gestão ajudam a verificar se uma política salarial está adequada ou não, mas ela também depende de fatores específicos e macroeconômicos.

H5 : Se a organização paga comissão, menor será a probabilidade de alta Rotatividade Voluntária.

Referente ao pagamento de comissões o modelo é bem preciso e comprova a hipótese de forma clara. Apesar de ser uma prática mais adequada para call centers ativos, essa característica enfatiza o aspecto de que para pessoas que dão grande consideração à remuneração financeira, o salário adequada é uma excelente prática para combater a alta Rotatividade de Pessoal.

H6 : Call centers que adotam o modelo de produção em massa apresentam maiores níveis de Rotatividade Voluntária dos que os demais modelos.

A tabela 6.1 mostra que a Rotatividade de Voluntária é cerca de 18% superior nos call centers que adotam o modelo de Produção em Massa, apesar de ambas as médias serem consideradas um nível alto de Rotatividade Voluntária. Portanto podemos concluir que a hipótese H6 é verdadeira.

H7 : No Brasil a maioria dos call centers adotam o modelo de produção em massa, o que explica a alta Rotatividade Voluntária.

O Gráfico 6.1 mostra que para as amostras desta pesquisa existe uma alta concentração de call centers que adotam o modelo de Produção em Massa e os call centers terceirizados são as organizações que mais implementam este modelo de gestão. Levando em consideração que a hipótese H6 é verdadeira, concluímos que call centers administrados por este modelo, tendem a apresentar uma maior taxa de Rotatividade Voluntária, portanto é razoável afirmar que uma parte do fenômeno de alta Rotatividade Voluntária do setor de call centers no Brasil é explicada por este aspecto, confirmando a hipótese H7. Como explanado no capítulo 2, a alta rotatividade de pessoal é um fenômeno complexo e, portanto existem diversas causas que o influenciam. Por exemplo, se a economia está mais “aquecida”, certamente haverá um reflexo na taxa de rotatividade. Podemos visualizar este aspecto distribuindo as diversas causas da alta rotatividade em diversas camadas, sendo que cada uma delas dá a sua contribuição para o fenômeno.

No entanto a demasiada ênfase na gestão do Nível de Serviço tem levado a maioria dos call centers para o sistema de produção em massa. E conforme considerado no capítulo sobre gestão de call centers, as pesquisas mostram que não existe um forte correlação entre Nível de Serviço e Satisfação do Cliente. Mostrando que existe na verdade um grande paradoxo na gestão de call centers.

Os modelos de gestão propostos por Batt(2002) mostram uma solução na qual os modelos de produção em massa têm seu lugar para algumas aplicações específicas (telemarketing, sistemas de reservas e cartões de crédito), mas para as demais aplicações os demais modelos (mass customization e serviços profissionais) são mais apropriados. Sugere-se então que a distribuição mais específica dos modelos de gestão causaria um efeito positivo na Rotatividade de Pessoal , ou seja, contribuiria para níveis aceitáveis.

7.1 As práticas de gestão de pessoas e a Rotatividade de Pessoal

O bom ajustamento do modelo proposto, tanto do ponto de vista dos índices de ajustamento ($R^2_{CS}=0,549$ e $R^2_N = 0,741$) como pela capacidade discriminante (área da curva ROC=0,938) mostra que a correlação entre as práticas de gestão de pessoas e a Rotatividade Voluntária é considerável e, portanto os gestores não devem perder de vista esta dimensão da gestão.

Especificamente na amostra desta pesquisa observamos que os call centers são extremamente rígidos no que se refere às práticas de uso obrigatório de scripts,

monitoramento e autonomia. Esta configuração faz com que o trabalho nestas organizações seja considerado de baixa qualidade, conforme exposto do relatório global do GCC (HOLMAN, BATT E HOLTGREWE, 2007) . A qualidade do trabalho está relacionada diretamente com a Rotatividade de Pessoal. Sugerimos como objetivo importante da gestão de pessoas a melhoria contínua da qualidade do trabalho. Aumentar a qualidade de trabalho é uma solução de compromisso, pois causa um impacto nos gastos da organização, no nível de serviço, aumenta a variabilidade e representa uma mudança na cultura gerencial em call centers.

7.2 O processo de otimização da indústria de call centers

Apesar de ser uma indústria recente, o setor de call centers está estruturado de forma muito eficiente, do ponto de vista da gestão. O fato de ter a Tecnologia da Informação e as Telecomunicações como “insumo”, contribui para esse fato.

Este trabalho mostrou que existe uma forte concentração no modelo de gestão “produção em massa de serviços”, que se aproxima muito do “taylorismo” e do paradigma técnico-administrativo. De fato este modelo de gestão permite um controle rígido no Nível de Serviço e da lucratividade, ao diminuir a complexidade e a variabilidade. Este fenômeno pode ser interpretado como um movimento das organizações em busca da otimização dos processos de gestão.

As possibilidades de controle permitidas pelo uso intensivo de Tecnologia da Informação podem levar os gestores a exageros e desta forma perder a visão holística, tão essencial para gestão eficaz.

Isto lembra a história da “reengenharia de processos de negócio”, um modismo que surgiu na década de 90 (MICKLETHWAIT E WOOLDRIGE, 1998), que chegou a ser considerado como um “taylorismo” moderno. Apesar de ter aspectos positivos, a obsessão pela otimização de processos fez com os “reengenheiros” transformassem algo bom em ruim. Reengenharia passou a ser sinônimo de “downsizing” ou demissão em massa.

É interessante observar que assim como a gestão de call centers, a reengenharia de baseou fortemente em Tecnologia da Informação.

No caso dos call centers, alguns gestores transformam algo bom (o estado da arte da aplicação da Tecnologia da Informação na gestão) em algo ruim, porque ao buscar obstinadamente a otimização do Nível de Serviço e da lucratividade, desprezam a satisfação do cliente e dos seus trabalhadores.

No Brasil, o Governo e a sociedade organizada estão se movendo para que os call centers façam uma mudança no sentido mudar essa cultura, o que certamente significará um grande desafio para estas organizações e neste sentido a tipologia de modelos de gestão de call centers proposta por Batt será uma excelente ferramenta.

7.3 Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Conforme observado no capítulo 4 (Metodologia de pesquisa), o fato da amostra do survey ser do tipo não probabilística por conveniência, conforme a classificação proposta por Appolinário(2004), ou seja, os sujeitos foram escolhidos de acordo com a conveniência do grupo de pesquisa, que se limitou nas organizações associadas à ABT, sugere cautela em relação às generalizações.

Também o fato de escolhermos um determinado conjunto de práticas de gestão de pessoas, limita a visão do fenômeno. Ou seja, um outro conjunto de práticas, pode revelar um outro entendimento do fenômeno. Este fato sugere um outro caminho para pesquisa futura.

O fato desta pesquisa ter sido respondida apenas pelos gestores de call centers, também é uma limitação para o pleno entendimento do fenômeno de alta rotatividade de pessoal. Pesquisas específicas em outras “camadas” (no mercado de trabalho e especificamente nas pessoas destas organizações) ajudariam sobremaneira a complementar as conclusões aqui descritas.

Pesquisas sobre a cultura organizacional no setor call centers também seriam muito interessantes para complementar este estudo, visto que a base de dados já existente seria uma excelente fonte de informação secundária. O mesmo se aplica para pesquisas sobre âncoras de carreira no setor de call centers.

Finalmente, sugere-se novas versões desta mesma pesquisa, transformando esse survey interseccional em longitudinal, permitindo o estudo de tendências (BABBIE, 1999), o que permitirá avançar ainda mais no conhecimento das causas da alta rotatividade de pessoal em call centers.

Como observou Gião (2006) a pesquisa sobre call centers no Brasil tem permitido estudar esta indústria de uma forma inédita. Os trabalhos gerados até então (GIÃO, 2006; MELLO, 2007; SILVA, 2007) vão a fundo em diversos ângulos da gestão de call centers, como gestão estratégica e gestão de pessoas. Esse trabalho se junta a esse “think tank” e certamente ele é uma contribuição para quem busca a excelência na gestão de call centers.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABT. Call to Call. O ponto de referência do setor. Call centers Brasil 2006. Ed. VIII. São Paulo: Maradei Neto – Comunicação Dirigida, 2006.

ABT. Call to Call. O ponto de referência do setor. Call centers Brasil 2007. Ed. IX. São Paulo: Maradei Neto – Comunicação Dirigida, 2007.

ABT. Marco regulatório para o setor de teleatendimento em segurança e saúde no trabalho. Disponível em <http://www.abt.org.br> . Acessado em 18 set. 2007. São Paulo: ABT, 2007.

ALLEN,D.G. Explaining the link between turnover intentions and turnover: the roles of risk, personality and intentions-behavior linkages. IN GRIFFETH,R.; HOM,P. Innovative theory and empirical research on employee turnover. Greenwich, CN – USA: Information Age Publishing, 2004.

ANEEL. Resolução Normativa n.57 de 12 abr. 2004. Estabelece as condições de atendimento por meio de Central de Teleatendimento das concessionárias ou permissionárias, critérios de classificação de serviços e metas de atendimento. Brasília, 2004. 12 pp.

ANTON,J. Call center performance. Benchmark report. Disponível em <http://www.BenchmarkPortal.com> . Acessado em 9 out. 2007. West Lafayette: Purdue Research Foundation, 2001.

ANTUNES,R. A era da informatização e a época da informalização. Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. IN : Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. Ricardo Antunes – organizador. São Paulo: Boitempo, 2006.

APPOLINÁRIO,F. Dicionário de metodologia científica: um guia para produção do conhecimento científico. São Paulo, 2004.

ARTHUR, J .B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover . Academy of Management Journal, n.37, pp. 670-687. 1994.

AUDICODES. The SIP Contact Center. Leveraging the SIP architecture to build IP contact center solutions. Disponível em <http://www.audiocodes.com> Acessado em 12 dez. 2007. Versão 1, Out. 2007.

AZEVEDO, M. C.;CALDAS,M.P. Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI? Recife : ANPAD (PROPAD/UFPE), 2002.

BABBIE,E. Métodos de Pesquisas de *Survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BACHELARD, G. A formacao do espirito cientifico : contribuicao para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro : Contraponto, 1998.

BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 3ed. Upper Saddle River, NJ - USA: Prentice Hall, 2007.

BATT,R. Work organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales. Industrial and Labor Relations Review. v.52 , n.4, p.539-564, 1999.

_____. Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. Academy of Management Journal Vol. 45, n.3, p. 587-597 , jun. 2002.

_____; MOYNIHAN,L. Human Resource Practices, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers. CAHRS working paper. n.4-16, 2004.

_____; DOELLGAST,V.; KWON,H. Service Management and Employment Systems in U.S. and Indian Call Centers. Ithaca,NY: Cornell University, 2005a.

_____; DOELLGAST,V.; KWON,H. The U.S. Call Center Industry, 2004: National Benchmarking Report. Strategy, HR Practices, & Performance. The Global Call Center Industry Project.Ithaca,NY: Cornell University, 2005b.

_____; DOELLGAST,V.; KWON,H. NOPANY,M.; NOPANY,P; COSTA,A. The Indian Call Centre Industry: National Benchmarking Report. Strategy, HR Practices, & Performance. Ithaca,NY: Cornell University, 2005c.

BEATTY, R.; BECKER, B. ; HUSELID, M. Scorecard para Recursos Humanos. Conceitos e ferramentas para medir a contribuição de equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERGEVIN,R. Call center for dummies. Canadá: Wiley,2005.

BHATTACHARYA,B.B.; SAKTHIVEL,S. Economic Reforms and Jobless Growth in India in the 1990s. Disponível em <http://iegindia.org> . Working Paper E/245/2004. Acessado em 25 mar. 2007. India:IEG,2004.

BISPO,P. A importância da gestão de turnover. Disponível em <http://www.rh.com.br>. Acessado em 12 nov. 2006. Publicado em 17/01/2005.

BISQUERRA,R.;SARRIERA,J.C.; MARTÍNEZ,F. Introdução à estatística. Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BODIN,R-P.; VERBORGH, E. Quality of work and employment in Europe. Issues and challenges. Foundation paper. N.1. February 2002. Disponível em <http://www.eurofound.eu.it>. Acessado em 22 jul. 2007. Dublin: Eurofound, 2002.

BORDIEU,P.; CHAMBOREDON,J.C.; PASSERON,J.C. Le métier de sociologue. Paris:Mouton,Bordas, 1969 *apud* QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.C Manual de investigação em ciências sociais. 4ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J.T.; O guia dos gurus – Os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

BRASIL. Lei n. 9.394 de 20 dez. 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm> . Acessado em 20 set. 2007. Brasília, 1996. 22p.

BRISBOIS,R. How Canada stacks up: the quality of work – An international perspective. Research paper W/23. Work Network. December 2003. Disponível em <http://www.cprn.org>. Acessado em 22 jul. 2007. Ottawa: CPRN,2003.

CHAHAD, J.P.Z. Mercado de Trabalho: Conceitos, Definições e Funcionamento. In Manual de Economia.organizadores PINHO,D.B.;VASCONCELLOS,M.A.S.; 5.ed. São Paulo: Saraiva,2006 p.381-405.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos. Fundamentos básicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I.; Introdução à teoria geral da administração. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLIENTE S.A. O caminho da ética. Resposta da atividade à sociedade. PROBARE III. N.67. São Paulo: Grube Editorial, 2007.

CONTAX. Mercado de Contact Center. Disponível em <http://www.contax.com.br> . Acessado em 9 jul. 2007.

CORRÊA,H.L.; CAON, M.Gestão de serviços – lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes._São Paulo: Atlas, 2002.

CÔRTEZ,M.L. CMM, o Capability Maturity Model. Disponível em <http://www.ic.unicamp.br/~cortes/mc726/cap5c.pdf>. Acessado em 12 de jan. 2008. 50p. 1998.

DASGUPTA,S.; SINGH,A. Manufacturing, Services, Jobless Growth and the Informal Economy: Will Services be New Engine of Indian Economic growth ?_Disponível em <http://www.wider.unu.edu> Acessado em 25 mar. 2007. New York : Wider ,2005.

DELANEY, J.T.; LEWIN,D.; ICHNIOWSKI,C. Human resource policies and practices in american firms. U.S. Department of Labor: U.S. Government Printing Office, 1989. *apud* HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal vol. 38. n.3. pp.:635-872, 1995.

DESS,G.G.; SHAW,J.D. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. Academy of Management Review. Vol. 26. n.3. pp.446-456, 2001.

DIAS FILHO,J.M.; CORRAR,L.J. Regressão Logística. IN : FIPECAFI. Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. pp. 280-383. São Paulo: Atlas, 2007.

DOWBOR,L. O que acontece com o trabalho? 3.ed. Disponível em <http://dowbor.org>. Acessado em 12 jan. 2007. São Paulo : 2006.

DUTRA, J.S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1.ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.11ª. Curitiba: Positivo, 2004.

FLEURY,A.C.C.; VARGAS,N. Organização do trabalho. Uma abordagem interdisciplinar. Sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 1983.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências. Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M.T.L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. IN: As pessoas na organização São Paulo: Editora Gente, 2002.

FNQ (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE). Cadernos de excelência : Processos. Série Cadernos de Excelência, n.7. - São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

FOX,J. Logistic Regression. York Summer Programme in Data Analysis. Hamilton: McMaster University, Department of Sociology, 2005.

FRANÇA, J.L. VASCONCELLOS,A.C. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 7.ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

GHEMAWAT, P.; A Estratégia e o cenário dos negócios. Textos e casos. Porto Alegre : Bookman, 2000.

GIÃO,P.R. Estratégia em call centers: analisando o alinhamento com as práticas e tecnologias internas. 2006. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Estudos Pós-graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

GILMORE,J.H.; PINE II, B.J. The four faces of mass customization. Harvard Business Review. Jan.-Feb. 1997 pp.91-101. 1996

GODINHO,R. Call Center lidera no país a oferta do primeiro emprego. Gazeta Mercantil, 30/1/2007.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de empresas. Jan./Mar.2000. São Paulo, v.40. n.1. p.6-19.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo?. Revista de Administração de empresas. Out/Dez.2000. São Paulo, v.40. n.4. p.8-19.

HAGTVEDT,R.; JONES, G.T.; GAERTNER,S.; GRIFFETH,R. Dynamic systems in Human Resource Management: Chaos theory and Employee turnover. IN GRIFFETH,R.; HOM,P. Innovative theory and empirical research on employee turnover. Greenwich, CN – USA: Information Age Publishing, 2004.

HAIR JR, J. F. ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. Análise multivariada de dados. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HESKETT,J.L.; JONES,T.O.; LOVEMAN,G.W.; SASSER JR,W.E.; SCHLESINGER, L.A. Putting the service profit chain to work. Harvard: HBR,1994.

HOLMAN,D.; BATT,R.; HOLTGREWE,U. The global call center report: International perspectives on management and employment. Report of the Global Call Center Network. Disponível em <http://www.globalcallcenter.org>. Acessado em 8 jun. 2007. Sheffield, Ithaca, Vienna: U. of Sheffield, Cornell University, FORBA, 2007.

HOM, P.W.; GRIFFETH, R.W. Employee turnover. Cincinnati: South-Western College Publishing,1995.

HOSMER,D.W.; LEMESHOW,S. Applied Logistic Regression. 2.ed. Danvers: Wiley,2000.

HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal vol. 38. n.3. pp.:635-872, 1995.

KANNEBLEY JR, S. Paridade do poder de compra no Brasil – 1968 a 1994. Revista Estudos Econômicos. São Paulo, v.33, n.4, p.735-769, out.-dez, 2003. Disponível em <http://www.anpec.org.br> . Acessado em 6 nov. 2007.

KAPLAN,R.S.; NORTON,D.P. A estratégia em ação. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.; A Estratégia do oceano azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KHUN,T.S. A estrutura das revoluções científicas. 9.ed. São Paulo: Perspectiva,2005.

LACOMBE, B.M.B. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras. Relatório 02/2006. Disponível em <http://www.eaesp.fgvsp.br>. Acessado em 17 mai. 2007. São Paulo: FGV-EASP/GV Pesquisa, 2006.

LEACH,D.; WALL, T. What is ? Job Design. Disponível em http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/job_design.pdf . Acessado em 20 fev. 2007. Sheffield: University of Sheffield, Institute of Work Psychology, 2005. 2p.

LEVIN, J.; FOX, J.A. Estatística para Ciências Humanas. 9 ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2004.

LOBO,A.P.; QUEIROZ,L. BrT espera economia de R\$ 40 mi com call center próprio. Disponível em <http://www.convergênciadigital.com.br>. Acessado em 30 jan. 2008.

LOVELOCK, C.; WRIGHT,L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva,2001.

LUCE,E. In spite of gods : the strange rise of modern India. USA: Doubleday , 2007

MACDUFFIE,J.P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial Labor Relations Review, n.48. pp.197-221, 1997 *apud* HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal vol. 38. n.3. pp.:635-872, 1995.

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

MAERTZ JR., C.P. Five antecedents neglected in employee turnover models: identifying theoretical linkages to turnover personality, culture, organizational performance, occupational attachment, and location attachment. IN GRIFFETH,R.; HOM,P. Innovative theory and empirical research on employee turnover. Greenwich, CN – USA: Information Age Publishing, 2004.

MAGRETTA, J; O que é gerenciar e administrar. 1.ed. Rio de Janeiro:Campus, 2002.

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

MANCINI, L. Call center: estratégia para vencer. São Paulo: Summus, 2006.

MARCH,J.G.; SIMON, H.A. Teoria das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.

MARCIAL, E.C.; GRUMBACH, R.J.S. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MAROCO, J. Análise estatística com utilização do SPSS. 3.ed. Lisboa: Sílabo, 2007.

MELO, P.L.R. Estratégias e processos de gestão em call centers próprios e terceirizados no Brasil. 2007. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Estudos Pós-graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. São Paulo: PUC-SP, 2007.

MELLO E SILVA, L. Trabalho em grupo e sociabilidade privada. São Paulo: USP, Curso de Pós-Graduação em Sociologia: Ed. 34, 2004.

MELLO, C.H.P. ; SILVA, C.E.S. ; TURRIONI, J.B. ; SOUZA, L.G.M. ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. Os bruxos da administração. Como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILKOVICH, G.T. BOUDREAU, J.W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOBLEY, W.H. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. Academy of Management Review. Vol. 7. N.1, pp. 111-116, 1982a. Disponível em <http://www.aomonline.org> . Acessado em 23 ago. 2006.

MOBLEY, W.H. Employee turnover, causes, consequences, and control. Texas: Addison-Wesley, 1982b.

MORREL, K.; LOAN-CLARKE, J.; WILKINSON, A. Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover. Leicestershire: Loughborough University, 2001.

MTE-Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Inspeção do Trabalho. Portaria n. 9 de 30 mar. 2007. Aprova o Anexo da NR-17 – Trabalho em Teletendimento/Telemarketing. Brasília, 2007. 4p.

NOGUEIRA, A.J.F.M. Teoria geral da administração para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007.

NOGUEIRA, C.M. O trabalho duplicado. A divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

OLIVEIRA, A. F. Uma investigação empírico-exploratória acerca da relação dos indicadores operacionais de call centers com a satisfação dos clientes. Rio de Janeiro: EBAPE-FGV, 2006.

OLIVEIRA JR, M. M.; GUEVARA, A.J.H. TREVISAN, L.N. NOGUEIRA, A.J.F.M.; GIÃO, P.R.; SILVA, M.F. MELO, P.L.R. Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil 2005.(The Global Call Centre Industry Project). São Paulo: PUC-SP, ABT, 2006.

POCHMANN, M. Globalização e emprego. IN Razões e ficções do desenvolvimento. Organizadores ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. ABRAMOVAY, R. – São Paulo: Editora UNESP; Edusp, 2001.

PORTER, M.E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 27. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRICE, J. L. The development of a causal model of voluntary turnover. IN GRIFFETH, R.; HOM, P. Innovative theory and empirical research on employee turnover. Greenwich, CN – USA: Information Age Publishing, 2004.

PROBARE. Código de ética do programa de auto-regulamentação do setor de relacionamento-PROBARE. (Call center/Contact Center/Help desk/SAC/ Telemarketing) Rev. 4. São Paulo: PROBARE, 2006a.

PROBARE. Regulamento do programa de auto-regulamentação do setor de relacionamento-PROBARE. (Call center/Contact Center/Help desk/SAC/ Telemarketing) Versão 2. São Paulo: PROBARE, 2006b.

PROBARE. Guia de avaliação da norma de auto-regulamentação do setor de relacionamento-PROBARE. (Call center/Contact Center/Help desk/SAC/ Telemarketing) Rev. 4. São Paulo: PROBARE, 2006c.

PROSCI. Workforce management process: the feedback loop. Disponível em www.call-center.net. Acessado em 20 dez. 2007. 2005. 3pp.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.C. Manual de investigação em ciências sociais. 4ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

RAMOS, C.A.; CARNEIRO, F.G. Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos. Revista Nova Economia. Belo Horizonte, v. 12, n.2, p. 31-56, jul-dez 2002.

REVISTA EXAME Melhores e Maiores. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, Julho 2006. 330p.

RIBEIRO, E.P. Rotatividade de trabalhadores e criação e destruição de postos de trabalho: aspectos conceituais. Texto para discussão n. 820. Disponível em <http://www.ipea.gov.br>. Acessado em 8 jul. 2007. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUMBURG, J.; ZBIKOWSKI, E. How does your call center stack up? Part 2: Call Center KPI's. The five most important performance indicators for customer service call centers. Disponível em <http://www.metricnet.com> . Acessado em 19 de ago. 2007.

SACHS, I. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. Estud. av., São Paulo, v. 18, n. 51, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200002&lng=en&nrm=iso) &lng = en&nrm = iso>. Acesso em: 22 Apr 2007. Pré-publicação.

SANGER, M. Consumidor. Por um fio. Revista do Brasil. Mai. 2007. pp. 30-32.

SILVA, M.F. As práticas de recursos humanos e o resultado operacional do call center. 2007. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Estudos Pós-graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico 22.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SHAW, J.D.; DELERY, J.E. JENKINS JR, G.D; GUPTA, N. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. Academy of Management Journal, Vol. 41. N. 5, pp. 5511-525, 1998.

UNDP – UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Human Development Repor 2007/2008. Fighting climate change: Human solidarity in a divided world. Disponível em <http://hdr.undp.org>. Acessado em 18 jan. 2008. New York: Palgrave Macmillan, 2007

VASCONCELLOS, M.A.S.; GARCIA, M.E. Fundamentos de Economia. São Paulo: Saraiva, 2001.

VENCO, S.B.; Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2003.

VERGARA, S.C. Métodos de pesquisa em administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WELCH, J. F. ; BYRNE, J. A. Jack: definitivo . Segredos do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOOD JR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas – ERA- Set./Out. 1992. São Paulo, 32(4) pp. 6-18.

YAO,X.; LEE, T.W.; MITCHELL, T.R.; BURTON,J.P.; SABLYNSKI,C.J. Job embeddedness: current research and future directions. IN GRIFFETH,R.; HOM,P. Innovative theory and empirical research on employee turnover. Greenwich, CN – USA: Information Age Publishing, 2004.

ZAMBON, L.P. Alinhamento operacional: um mosaico de interesses, conhecimento, ações e resultado. Dissertação de doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

ZERO HORA. Governo vai punir call center por abuso. 23 jan. 2008. Disponível em [http:// www.zerohora.com.br](http://www.zerohora.com.br) . Acessado em 29 de jan. 2008.

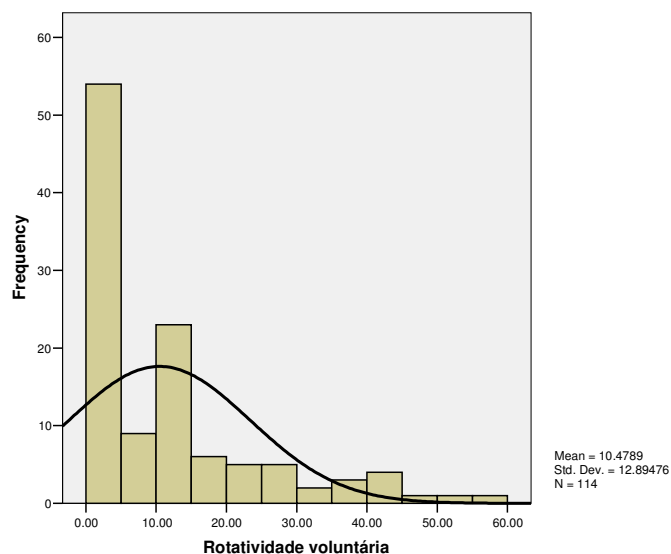
APÊNDICE A

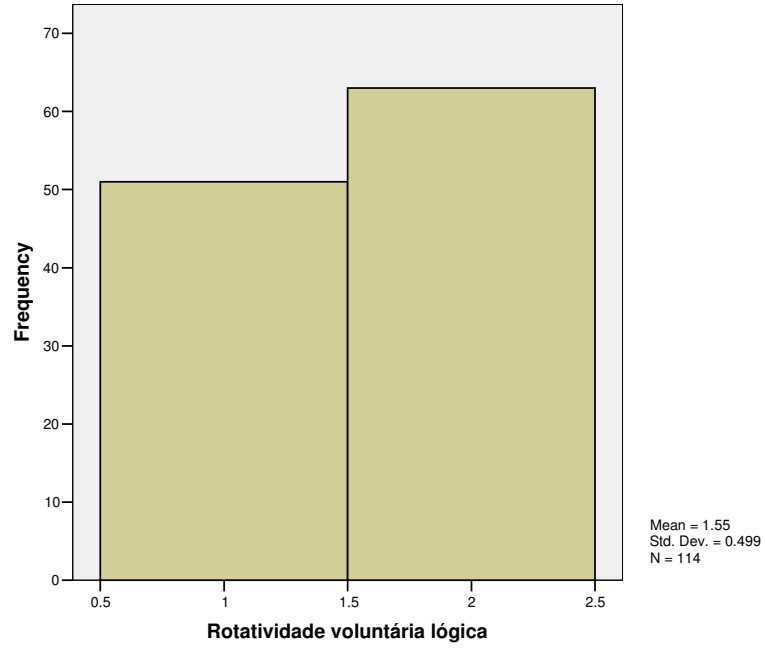
EXAME DOS DADOS PERTINENTES PARA A ANÁLISE MULTIVARIADA

(I) Variável dependente

ROTV - Rotatividade Voluntária

Observações válidas	114	
Observações perdidas	0	
Média	10,48	
Erro padrão da média	1,21	11,55% da média
Mediana	5	
Moda	0	
Desvio padrão	12,89	123% da média
Variância	166,27	
Assimetria	1,58	Fortemente à esquerda
Erro padrão da assimetria	0,23	
Curtose	2,02	Fortemente achatada
Erro padrão da curtose	0,45	
Valor mínimo	0	
Valor máximo	57	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	2.22	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0,000	Distribuição não é normal





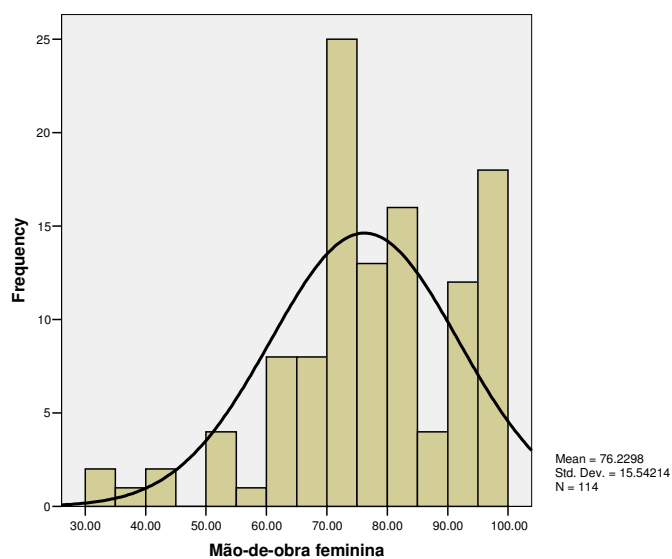
1 = ROTATIVIDADE BAIXA

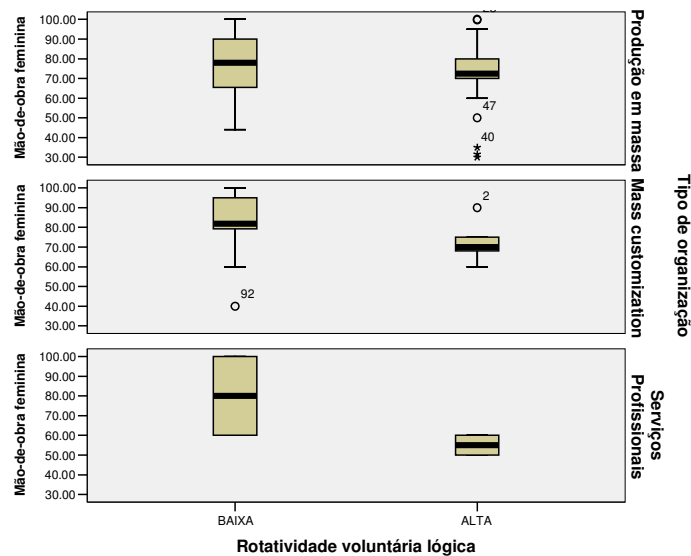
2 = ROTATIVIDADE ALTA

(II) Variáveis independentes

(i) Dimensão **Capital Humano**:**CH1** – participação feminina na força de trabalho

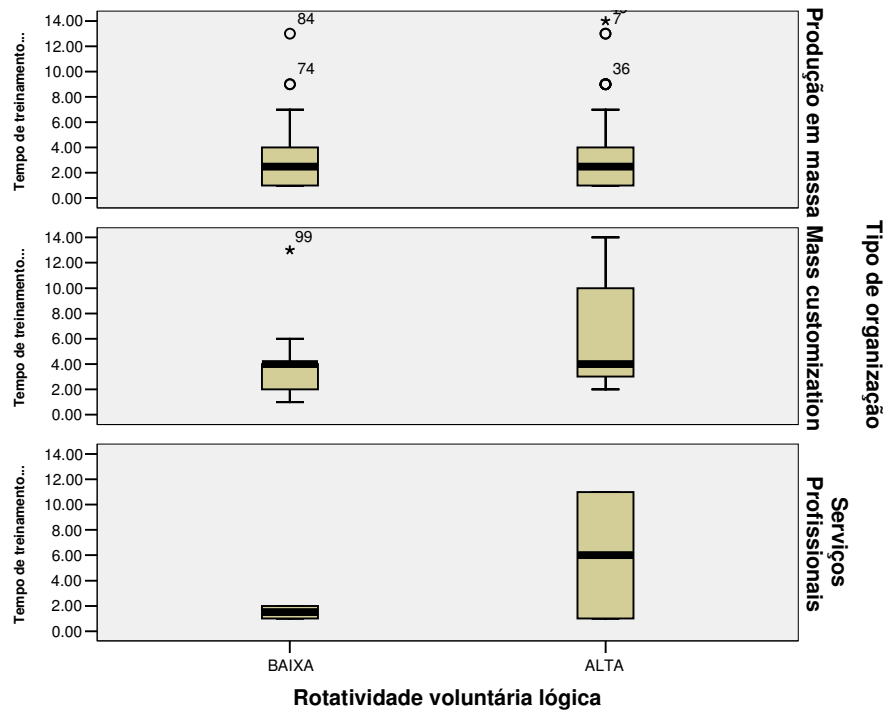
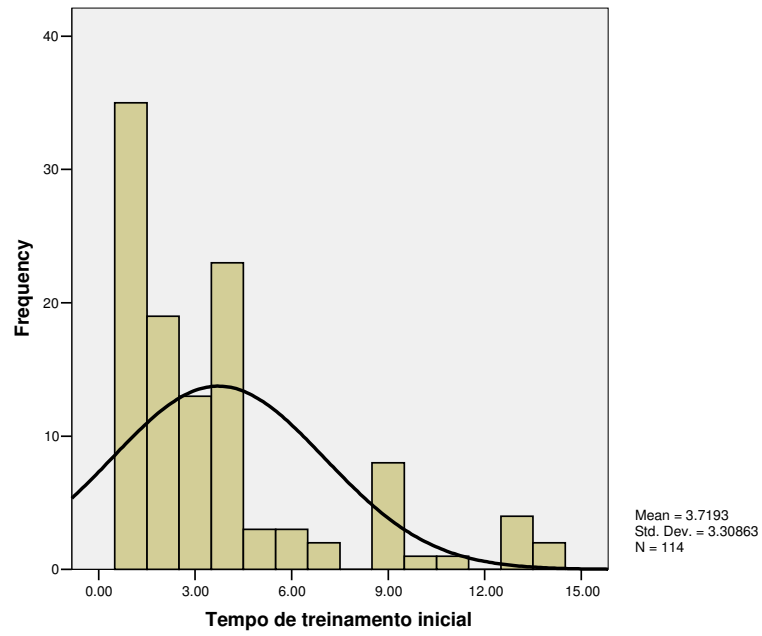
Observações válidas	114	
Observações perdidas	0	
Média	76.2	
Erro padrão da média	1.46	1.91% da média
Mediana	75	
Moda	70	
Desvio padrão	15.54	20.4% da média
Variância	241.56	
Assimetria	-0.51	Levemente à direita
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	0.48	Levemente achatada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	30	
Valor máximo	100	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	1.241	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.092	A distribuição é normal





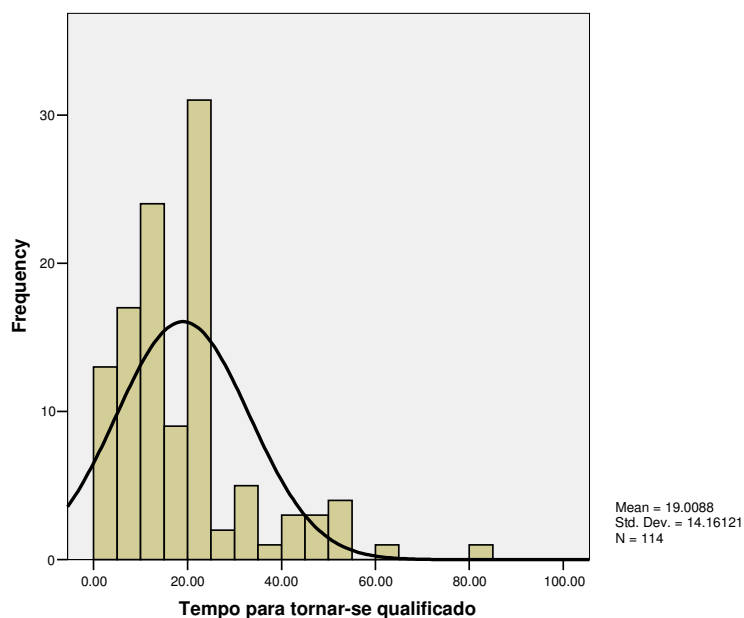
CH2a – tempo de treinamento inicial

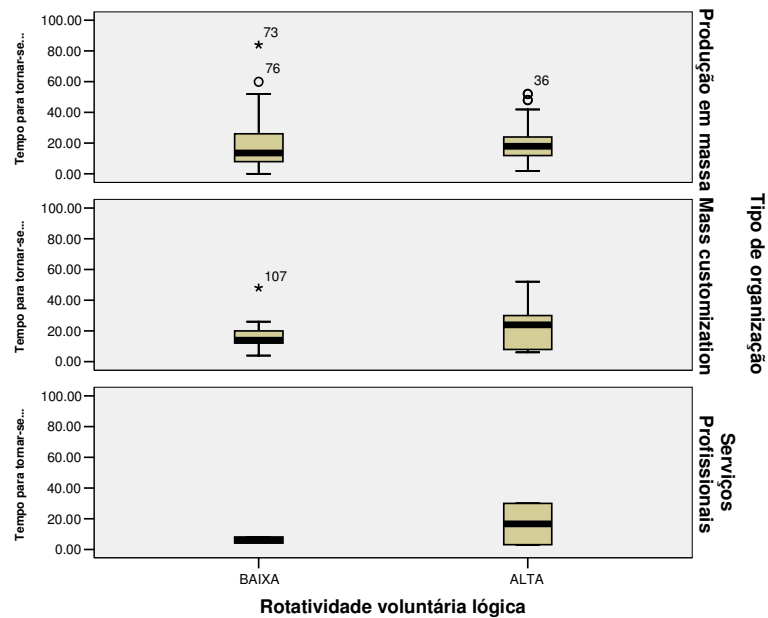
Observações válidas	114	
Observações perdidas	0	
Média	3.72	
Erro padrão da média	0.31	8.33% da média
Mediana	3.00	
Moda	1.00	
Desvio padrão	3.31	89% da média
Variância	10.95	
Assimetria	1.61	Fortemente à esquerda
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	1.98	Fortemente achatada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	1	
Valor máximo	14	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	2.73	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.000	A distribuição não é normal



CH2b – Tempo para tornar-se qualificado

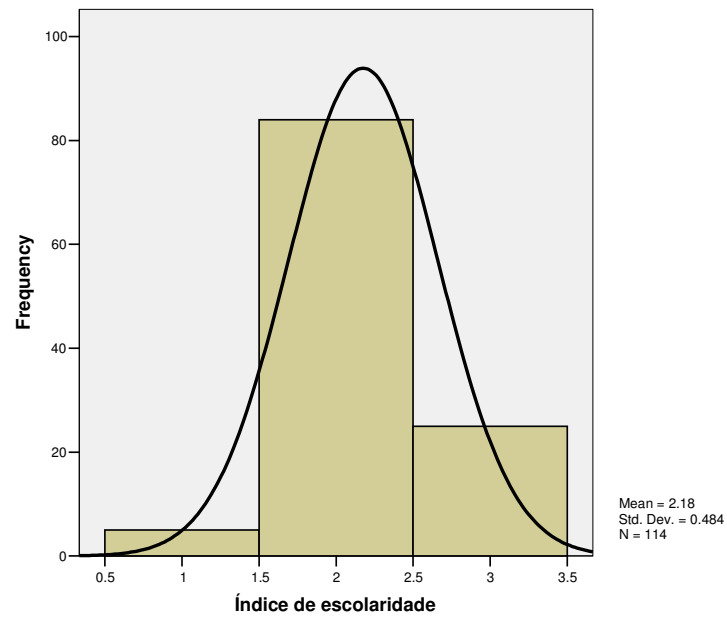
Observações válidas	114	
Observações perdidas	0.00	
Média	19.01	
Erro padrão da média	1.33	7% da média
Mediana	15.50	
Moda	12.00	
Desvio padrão	14.16	74 % da média
Variância	200.54	
Assimetria	1.65	Fortemente à esquerda
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	3.79	Fortemente achatada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	0.00	
Valor máximo	84.00	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	1.99	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.000	Distribuição não é normal



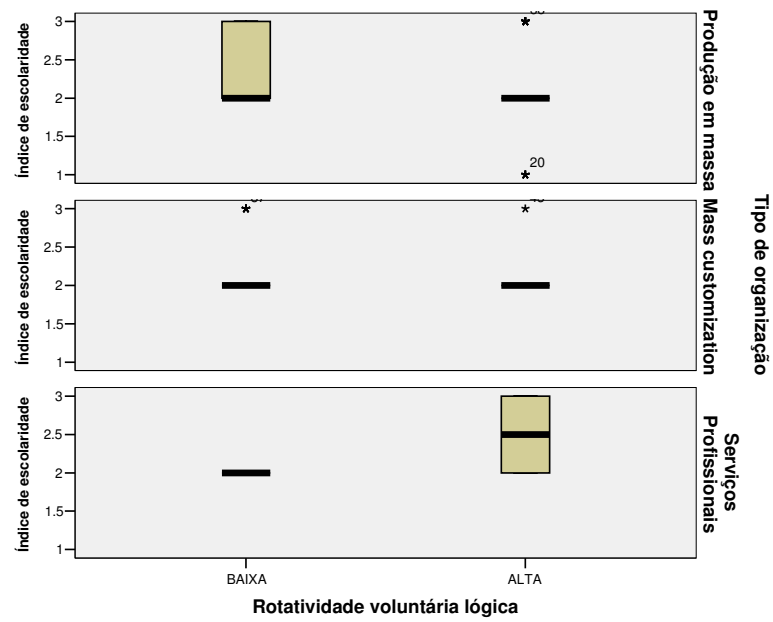


CH3 – índice de escolaridade

Observações válidas	114	
Observações perdidas	0.00	
Média	2.18	
Erro padrão da média	0.05	2% da média
Mediana	2.00	
Moda	2.00	
Desvio padrão	0.48	22 % da média
Variância	0.23	
Assimetria	0.43	Levemente à esquerda
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	0.52	Levemente achatada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	1.00	
Valor máximo	3.00	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	1.99	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.000	Distribuição não é normal



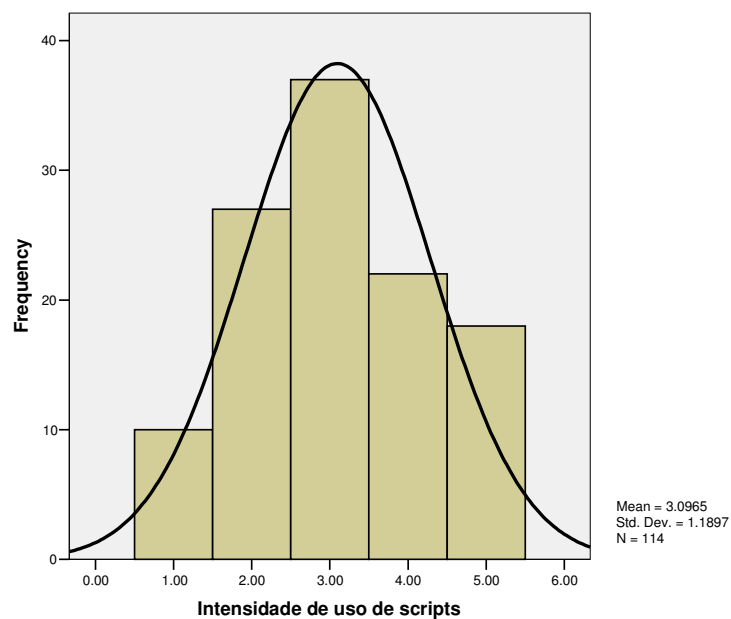
(ii)

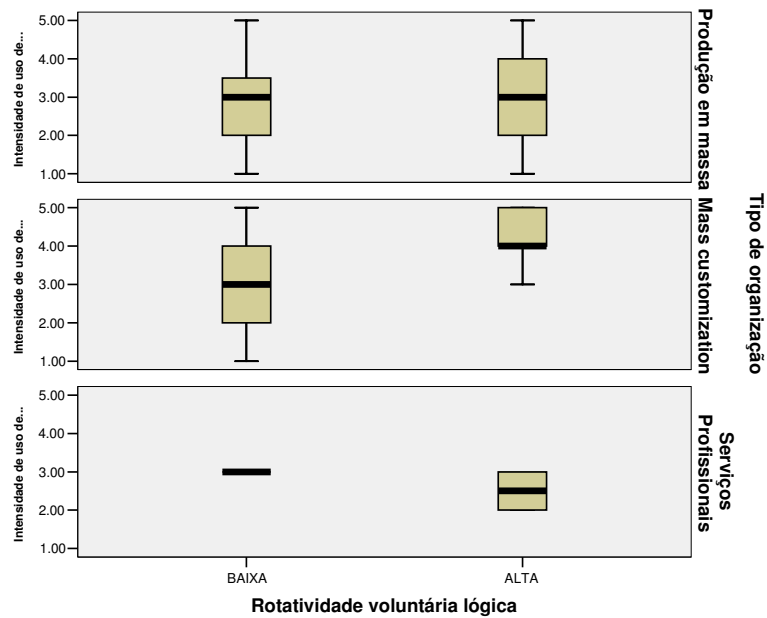


Dimensão **organização do trabalho:**

OT1 – Intensidade do uso de scripts

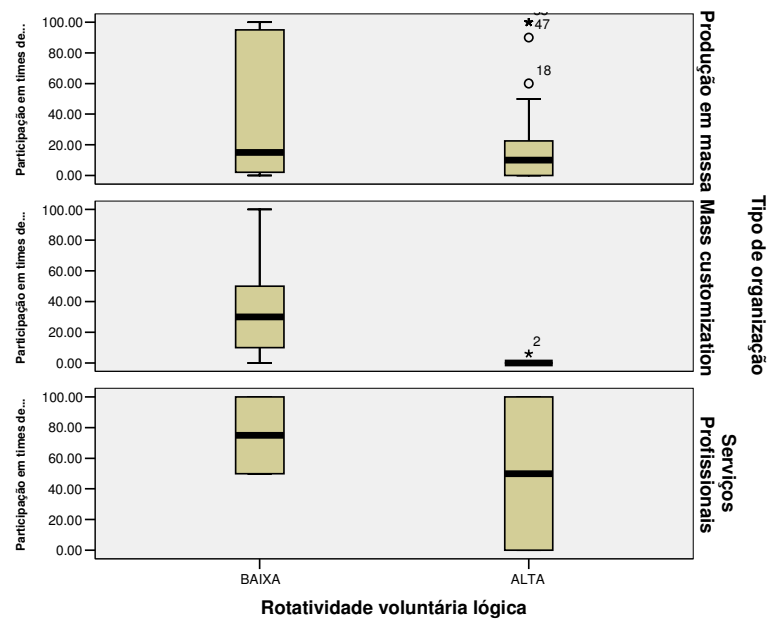
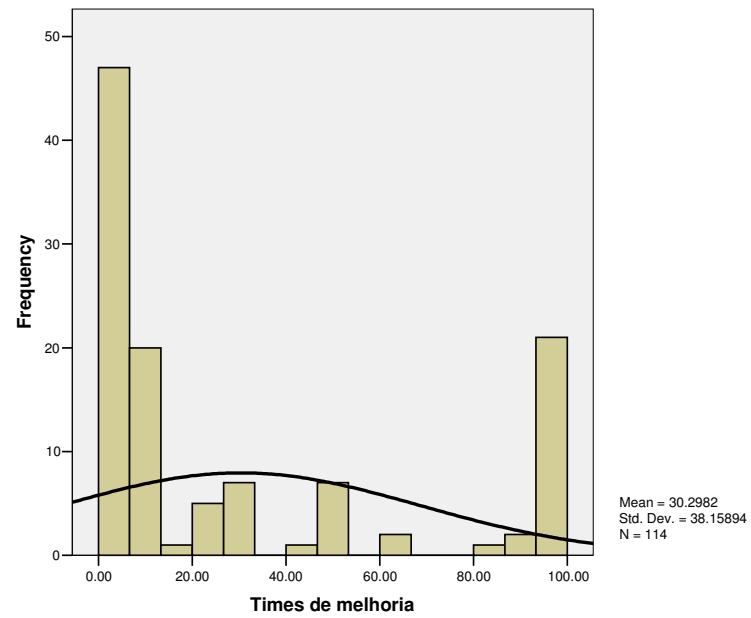
Observações válidas	114	
Observações perdidas	0.00	
Média	3.10	
Erro padrão da média	0.11	3.6% da média
Mediana	3.00	
Moda	3.00	
Desvio padrão	1.19	38 % da média
Variância	1.42	
Assimetria	0.07	Centralizada
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	-0.83	Levemente avançada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	1.00	
Valor máximo	5.00	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	1.94	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.001	Distribuição não é normal





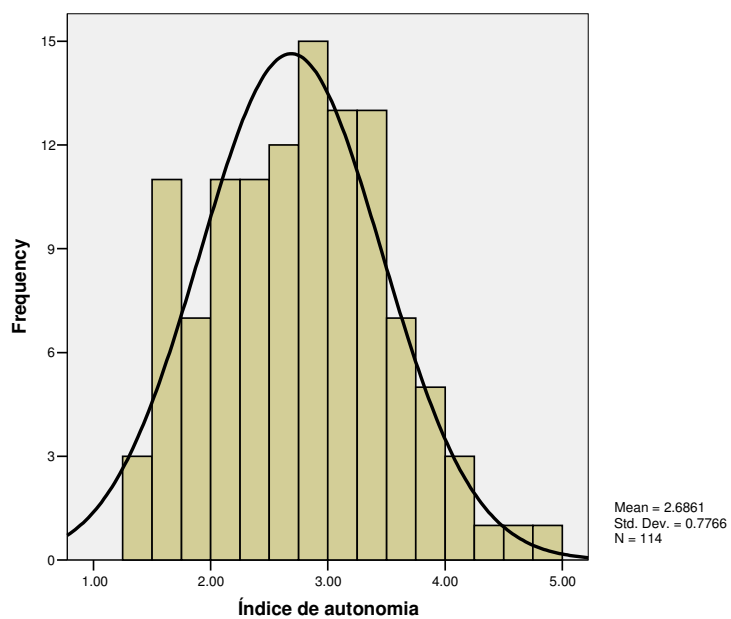
OT2 – Participação em times de retaguarda

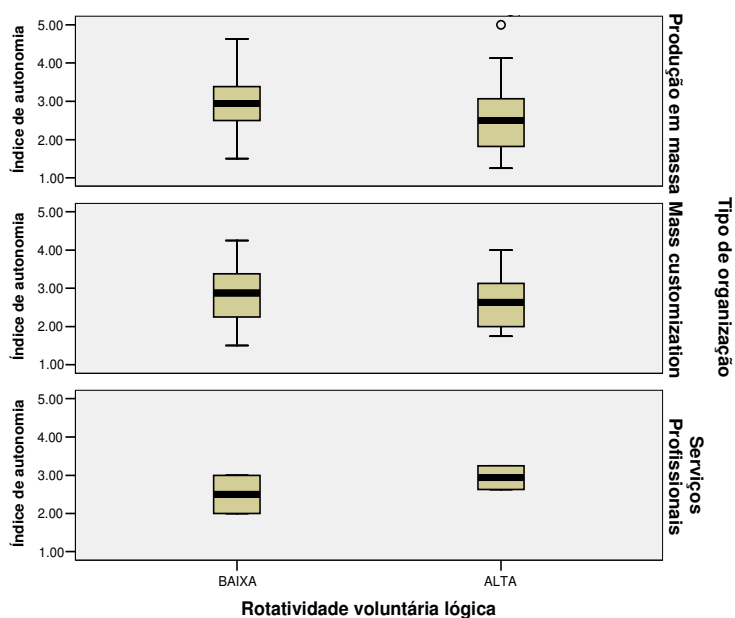
Observações válidas	114	
Observações perdidas	0.00	
Média	30.30	
Erro padrão da média	3.57	11.8% da média
Mediana	10.00	
Moda	0.00	
Desvio padrão	38.16	126% da média
Variância	1456.10	
Assimetria	1.03	Fortemente à esquerda
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	-0.61	Fortemente achatada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	0.00	
Valor máximo	100.00	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	3.10	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.000	Distribuição não é normal



OT3 – Índice de autonomia

Observações válidas	114	
Observações perdidas	0.00	
Média	2.69	
Erro padrão da média	0.07	2.7% da média
Mediana	2.75	
Moda	1.50	
Desvio padrão	0.78	29% da média
Variância	0.60	
Assimetria	0.22	Levemente à direita
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	-0.22	Levemente avançada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	1.25	
Valor máximo	5.00	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	0.61	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.851	Distribuição é normal

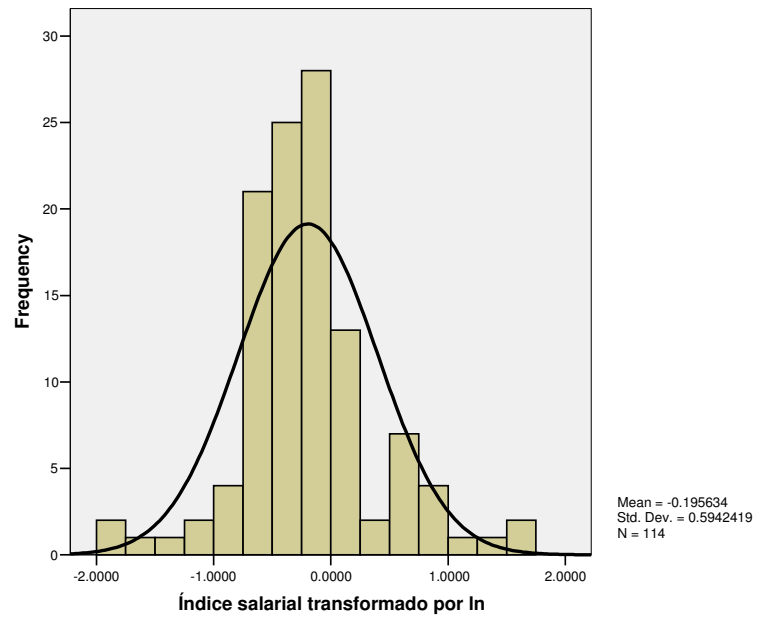
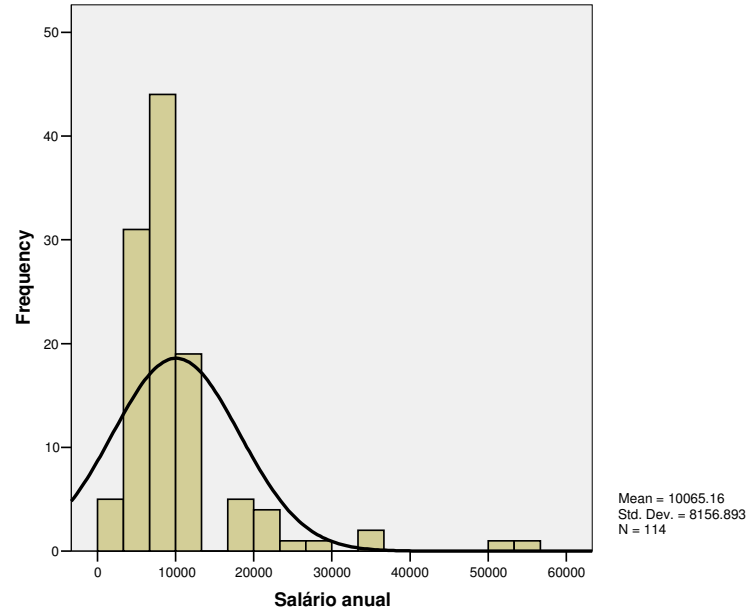


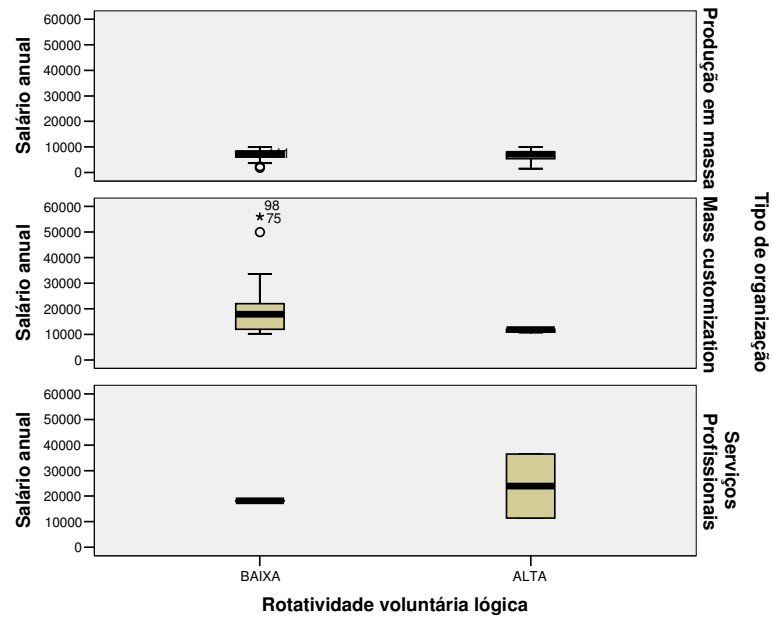


(iii) Dimensão **remuneração:**

RM1 – Índice salarial

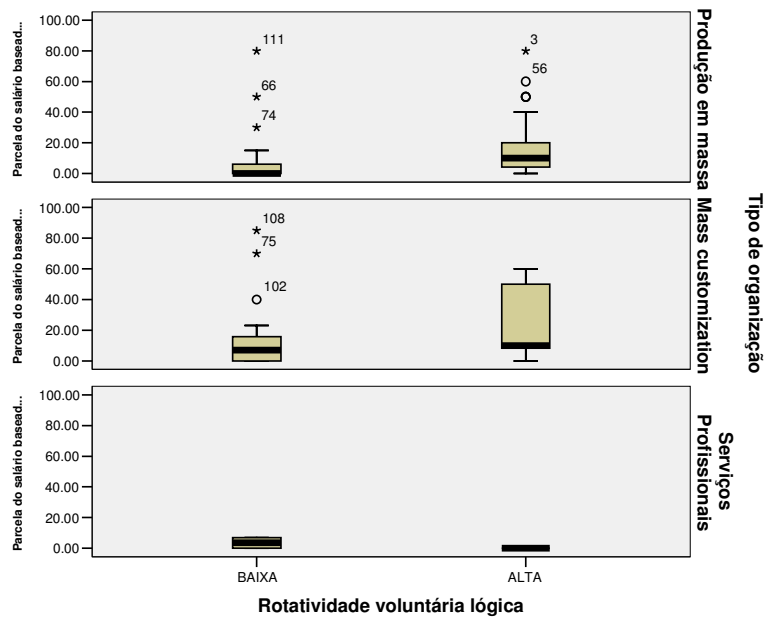
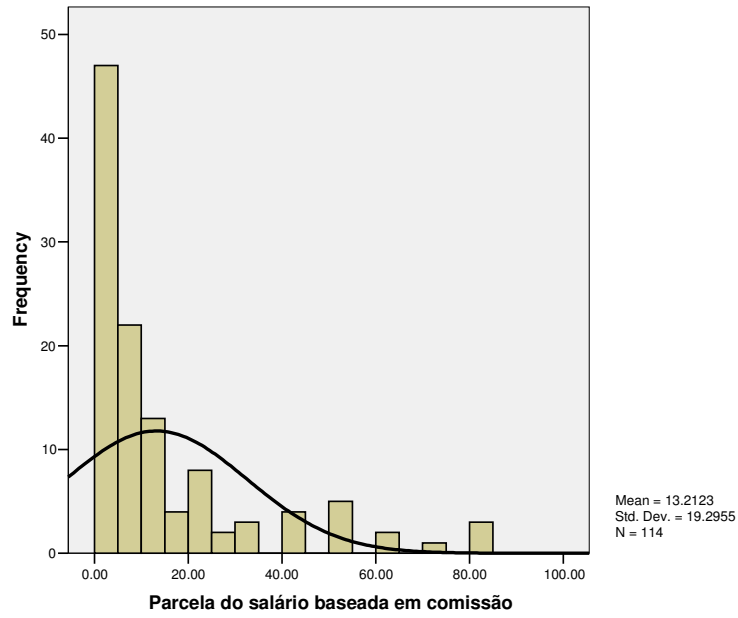
Observações válidas	114	
Observações perdidas	0.00	
Média	\$10,065.16	
Erro padrão da média	\$763.96	7,6 % da média
Mediana	\$7,950.00	
Moda	\$8,000.00	
Desvio padrão	\$8,156.89	81 % da média
Variância	6.65E+07	
Assimetria	3.34	Fortemente à esquerda
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	13.84	Fortemente achatada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	\$1,500.00	
Valor máximo	\$56,000.00	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	2.75	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.000	Distribuição não é normal





RM2 – parte do salário do operador baseada em comissão individual

Observações válidas	114	
Observações perdidas	0.00	
Média	13.21	
Erro padrão da média	1.81	13,7% da média
Mediana	7.00	
Moda	0.00	
Desvio padrão	19.30	146% da média
Variância	372.32	
Assimetria	2.00	Fortemente à esquerda
Erro padrão da assimetria	0.23	
Curtose	3.61	Fortemente achatada
Erro padrão da curtose	0.45	
Valor mínimo	0.00	
Valor máximo	85.00	
Kolmogorov-Smirnov Z para distribuição Normal	3.05	
Sig. (2-tailed) do K-S para distribuição Normal	0.000	Distribuição não é normal



Correlações bivariadas

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Rotatividade voluntária	(a)												
		(b)												
		(c)	166.3											
2	Rotatividade voluntária modificada	(a)	0.941											
		(b)	0.000											
		(c)	24.8	4.2										
3	Mão-de-obra feminina	(a)	-0.177	-0.238										
		(b)	0.059	0.011										
		(c)	-35.5	-7.6	241.6									
4	Tempo de treinamento inicial	(a)	0.124	0.092	-0.078									
		(b)	0.189	0.330	0.410									
		(c)	5.3	0.6	-4.0	10.9								
5	Tempo para tornar-se qualificado	(a)	-0.055	-0.007	0.026	0.277								
		(b)	0.562	0.938	0.781	0.003								
		(c)	-10.0	-0.2	5.8	13.0	200.5							
6	Índice de escolaridade	(a)	-0.120	-0.135	-0.151	0.158	0.111							
		(b)	0.203	0.152	0.108	0.093	0.241							
		(c)	-0.8	-0.1	-1.1	0.3	0.8	0.2						
Observações válidas			114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114

(*) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(**) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(a) Pearson Correlation

(b) Sig. (2-tailed)

(c) Covariance

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	Intensidade de uso de scripts	(a)	0.185	0.160	0.022	0.117	-0.068	-0.322						
		(b)	0.049	0.089	0.816	0.215	0.470	0.000						
		(c)	2.8	0.4	0.4	0.5	-1.2	-0.2	1.4					
8	Times de melhoria	(a)	-0.169	-0.244	-0.018	-0.046	-0.073	0.138	0.030					
		(b)	0.072	0.009	0.849	0.628	0.443	0.142	0.752					
		(c)	-83.3	-19.0	-10.7	-5.8	-39.2	2.6	1.4	1,456.1				
9	Índice de autonomia	(a)	-0.237	-0.214	-0.003	0.032	0.038	0.273	-0.508	-0.088				
		(b)	0.011	0.022	0.972	0.732	0.687	0.003	0.000	0.353				
		(c)	-2.4	-0.3	0.0	0.1	0.4	0.1	-0.5	-2.6	0.6			
10	Salário anual	(a)	-0.247	-0.321	0.001	0.039	-0.077	0.026	0.090	0.108	0.073			
		(b)	0.008	0.000	0.992	0.680	0.413	0.780	0.341	0.252	0.440			
		(c)	2.6E+04	5.4E+03	1.2E+02	1.1E+03	8.9E+03	1.0E+02	8.7E+02	3.4E+04	4.6E+02	6.7E+07		
11	Índice salarial transformado por ln	(a)	-0.236	-0.242	-0.061	0.207	0.202	0.364	-0.302	-0.031	0.431	0.008		
		(b)	0.011	0.010	0.522	0.027	0.031	0.000	0.001	0.743	0.000	0.930		
		(c)	-1.8	-0.3	-0.6	0.4	1.7	0.1	-0.2	-0.7	0.2	40.3	0.4	
12	Parcela do salário baseada em comissão	(a)	0.130	0.138	0.211	0.078	-0.007	0.036	0.118	-0.059	0.018	0.039	-	
		(b)	0.168	0.143	0.024	0.408	0.942	0.705	0.210	0.536	0.845	0.684	0.168	
		(c)	32.4	5.5	63.2	5.0	-1.9	0.3	2.7	-43.1	0.3	6,062.2	-1.5	372.3
Observações válidas			114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114

(*) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(**) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(a) Pearson Correlation

(b) Sig. (2-tailed)

(c) Covariance

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

PROJETO GLOBAL DO SETOR DE CALL CENTER

UMA PESQUISA GLOBAL DE *BENCHMARKING* SOBRE ESTRATÉGIA, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESEMPENHOEM *CALL CENTERS*.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO & ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior, Prof. Leonardo Nelmi Trevisan e

Prof. Arnoldo de Hoyos Guevara

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Rua Ministro Godói, 969 – 4º andar

CEP 05015-901

São Paulo-SP

Brasil



**Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo**



**Associação Brasileira
de Telemarketing**

Do que trata esta pesquisa ?

Esta pesquisa faz parte de um estudo global de *benchmarking* relacionado à estratégia, gestão de recursos humanos, e desempenho em *Call Centers*. O estudo está sendo realizado por pesquisadores independentes em universidades localizadas em vários países da Comunidade Européia, EUA, África, Índia, Sudeste Asiático, Austrália e Brasil. O objetivo é analisar os tipos de práticas gerenciais utilizadas nos *Call Centers* e como estas práticas influenciam o desempenho econômico e o bem-estar dos funcionários.

Em retribuição pela sua participação você receberá uma cópia do relatório referente ao Brasil, bem como do relatório sobre *benchmarking* global.

Sua participação é extremamente importante, pois é a única forma de obter dados consistentes e precisos em relação a este setor global.

As minhas respostas serão confidenciais?

- As informações que você fornecerá serão tratadas como **estritamente confidencial**. Podemos garantir que ninguém fora de nossa equipe terá acesso a suas respostas.
- Os resultados serão analisados de forma que nenhum indivíduo ou organização seja identificada.
- Solicitamos seu nome apenas para que possamos esclarecer eventuais dúvidas e também para que possamos enviar os resultados do relatório da pesquisa.

Como preencho o questionário?

- Por favor, preencha o questionário em relação ao *call center* no qual você trabalha atualmente ou, se trabalha em mais de um, considere apenas o maior.
- Por favor, responda a todas as perguntas.. Ocasionalmente encontrará itens que não correspondam às suas condições de trabalho. Neste caso, **dê a resposta mais próxima ao seu ponto de vista.**
- **Algumas perguntas podem necessitar do levantamento prévio de alguns dados. Entre elas citamos:**
 - Seção 1 – perguntas de números **9,13 e 17**
 - Seção 2 – perguntas de **1 a 14**
 - Seção 3 – perguntas de **1.1 a 1.3, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3a, 3.3b, 4.1, 6.3 a 6.10.**
 - Seção 4 – perguntas de **1.1 a 1.3**
 - Seção 5 – pergunta **1**
 - Seção 6 – pergunta **3**
- Sinta-se a vontade para agregar quaisquer comentários adicionais que julgar que possam ajudar este estudo, ao lado da pergunta ou no final deste questionário.

Seção Um: Informação Básica sobre Você e seu <i>Call Center</i>
--

1. Seu Nome _____
 2. Nome da unidade do seu *Call Center* _____
 Endereço da sua unidade de *Call Center* _____

 3. E-mail _____ Telefone de contato _____
 4. Seu Sexo _____ M ☐ F ☐
 5. Qual é seu cargo na empresa ?
 Responsável pelo *Call Center* ☐ Responsável de RH do *Call Center* ☐
 Gerente *Senior* ☐
 Gerente de RH ☐ Outro (especificar) _____
 6. Há quanto tempo trabalha em *Call Centers*? _____ Anos _____ Meses
 7. É este *call center* parte de uma organização maior? Sim ☐ Não ☐
 8. Quantos outros *Call Centers* existem na sua organização ? _____
- A partir desse ponto, favor responder todas as perguntas em relação ao Call Center que você trabalha e não em relação a outros na sua organização. Caso você trabalhe em mais de um Call Center, favor responder em relação ao maior deles.***
9. Em que ano esta unidade de *call center* foi implantada? _____
 10. Como você melhor descreve sua unidade de *call center* – como um *call center* próprio proporcionando serviços à sua organização ou como uma empresa subcontratada (terceirizada) prestando serviços a outras companhias? (por favor, marque apenas um).
Call center próprio ☐ Subcontratado (terceirizado) ☐

11. Da seguinte lista, para qual setor ou setores sua empresa presta serviço?

Seguros	Sim [] Não []	Prefeitura/Estado	Sim [] Não []
Bancos (Serviços Financeiros)	Sim [] Não []	Governo Federal	Sim [] Não []
Caridade/ Trabalhos Voluntários	Sim [] Não []	Saúde privada (e saúde pública)	Sim [] Não []
Manufatura	Sim [] Não []	Distribuição	Sim [] Não []
Serviços públicos(tel, água,...)	Sim [] Não []	Farmacêutico	Sim [] Não []
Varejo	Sim [] Não []	Construção	Sim [] Não []
Telecomunicações	Sim [] Não []	Habitação	Sim [] Não []
Hotéis, Hospedagem	Sim [] Não []	Comidas e Bebidas	Sim [] Não []
Linhas Aéreas	Sim [] Não []	Recreação e Lazer	Sim [] Não []
Mídia	Sim [] Não []	Editora e Gráfica	Sim [] Não []
Setor Serviços Públicos	Sim [] Não []	Outras (especificar)_____	

12. Caso sua empresa preste serviço para mais de um setor, por favor, indique qual deles é o maior em termos de negócio? _____

13. Que tipos de chamadas representam o maior volume em sua unidade de *Call Center*?

Entrante [] Sainte []

14. Indique abaixo qual o principal tipo de interação com os clientes no seu *Call Center*. Isto é, qual é o tipo que produz o maior volume de negócios nesse *Call Center*. (marque apenas um)

Serviços ao Cliente apenas (Ex.: solicitações, contas para clientes atuais, etc)	[]
Vendas somente a clientes atuais	[]
Serviços ao Cliente e Vendas	[]
Vendas diretas a clientes potenciais (Ex.: <i>telemarketing</i>)	[]
Marketing	[]
Cobrança (contas atrasadas)	[]
Serviços de Reparo	[]
Serviços de Operadora (Ex.: auxílio a lista)	[]
Reservas (Agendamento de eventos e passagens)	[]
TI <i>Help Desk</i> (Ajuda em serviços de Tecnologia da Informação)	[]
Outro tipo de <i>Help Desk</i> (tal como sugestões ou aconselhamento)	[]
Outros (favor especificar) _____	

15. Qual dos seguintes itens é o elemento mais importante na estratégia do Call Center de sua empresa?

(marque apenas um)

- | | |
|--|-----|
| Liderança no preço (Ex.: ser um <i>Call Center</i> de baixo custo) | [] |
| Serviço diferenciado (Ex.: Oferecer um serviço personalizado) | [] |
| Fidelização do Cliente | [] |
| Oferta de múltiplos serviços (Ex.: <i>one stop shopping</i>) | [] |
| Identificação da marca de sua empresa | [] |
| Outros (favor especificar) _____ | |

16. Qual é o principal mercado atendido pelo seu *Call Center*?

(marque apenas um)

- | | |
|-------------------------|-----|
| Local (cidade e região) | [] |
| Regional (estado) | [] |
| Nacional | [] |
| Internacional | [] |

17. Qual é o número total de posições (ou seja, estações de trabalho ou PA's) em seu *Call Center*? _____

Seção Dois: Sobre Seus Funcionários

As seguintes perguntas são sobre os funcionários da unidade de *Call Center de sua empresa*.

- 1.** Quantos funcionários efetivos nas seguintes categorias trabalham no seu *Call Center*? Funcionários tempo parcial são aqueles com menos de 36 horas por semana. Não incluir funcionários temporários.

Tipo de Funcionário	Nº. de funcionários de tempo integral	Nº. de funcionários de tempo parcial
Gerentes (i.e., acima de líderes de equipes)	_____	_____
Líderes de equipes/Supervisores de primeira-linha	_____	_____
Operador/atendente em contato com consumidor (Ex.: serviço ao cliente ou equipe de vendas)	_____	_____

- 2.** Quantos operadores/atendentes temporários sua empresa emprega? (operadores/atendentes temporários são aqueles contratados diretamente ou através de agências e/ou cooperativas para um trabalho em um tempo pré-determinado).

Tempo integral _____ Tempo parcial _____

- 3.** No início de 2005 qual era o número total de:

- i. Funcionários efetivos (incluindo gerentes, supervisores e operadores/atendentes) _____
- ii. Funcionários temporários _____

- 4a.** Quais segmentos de clientes seus operadores/atendentes atendem?
(Favor responder *Sim* ou *Não* a todas as perguntas)

Clientes de grandes empresas (mais de 500 empregados)	Sim []	Não []
Clientes de pequenas empresas (menos de 500 empregados)	Sim []	Não []
Clientes de produtos de alto valor agregado	Sim []	Não []
Clientes em geral ou público em geral	Sim []	Não []
Outros (favor especificar)	_____	

Se você respondeu ‘Sim’ a apenas um dos segmentos acima, favor ir agora para a pergunta 5 na seguinte página e responda todas as perguntas do questionário a seguir, pois elas se referem a todos os seus funcionários. Nos referiremos a estes funcionários como seus “operadores/atendentes”. Teremos uma seção específica para trabalhadores temporários, portanto responda este conjunto de perguntas exclusivamente para operadores/atendentes efetivos.

Se você respondeu ‘Sim’ a mais de um segmento na questão 4a, continue:

- 4b.** Todos os operadores/atendentes de contato com clientes atendem chamadas de todos os clientes, ou eles se especializam para tratar algum segmento de clientes em particular?

Eles atendem todos os clientes []

Eles se especializam []

- 4c.** Qual segmento corresponde ao maior volume de clientes que você atende? (*Escolha apenas um segmento*)

Grandes empresas (mais de 500 empregados) []

Pequenas empresas (menos de 500 empregados) []

Clientes de produtos de alto valor agregado []

Clientes em geral ou público em geral []

Outros (*favor especificar*) _____

- 4d.** Quantos funcionários atendem este segmento principal?

i. Efetivo (6 horas) – Tempo integral _____

ii. Efetivo (menos de 6 horas) – Tempo parcial _____

iii. Temporário (independente de jornada de trabalho) _____

Por favor responda a todas as perguntas seguintes do questionário, pois elas se aplicam a todos os funcionários que atendem o segmento que você marcou na pergunta 4c. Nos referimos a estes operadores/atendentes. Temos uma seção específica para operadores/atendentes temporários, portanto favor responder este conjunto de perguntas exclusivamente para seus operadores/atendentes efetivos.

- 5.** Qual é nome da função dada a seus operadores/atendentes (Ex. Atendentes de Serviços aos Clientes)? _____

- 6.** Quantas horas permanece aberto o serviço prestado pelos seus operadores/atendentes referentes a:

Dia da semana médio? _____ hrs

Sábados? _____ hrs

Domingos? _____ hrs

- 7.** Qual é a média de número de horas por semana de trabalho dos seus operadores/atendentes de tempo parcial? _____ hrs

- 8.** Em um normal de trabalho, qual é a percentagem de absenteísmo de operadores/atendentes ausentes? Favor incluir todo tipo de ausências, exceto feriados públicos, férias ou ausências por treinamento? _____ %

- 9.** Qual é o tempo médio anual por funcionário dos dias de licença por enfermidade dos seus operadores/atendentes? _____ Dias

- 10.** No ano anterior, que percentagem dos seus operadores/atendentes efetivos:

- a. Demitiu-se? _____ %
- b. Foi promovido a outra função no seu *Call Center*? _____ %
- c. Foi promovido fora do *Call Center* ou transferido a outra área do negocio? _____ %
- d. Foi demitido? _____ %
- e. Aposentou-se? _____ %
11. Na primeira coluna favor indicar o tempo no cargo típico na organização dos seus operadores/atendentes. Na segunda coluna, favor indicar a percentagem de cada grupo que tem trabalhado neste *Call Center* em menos de um ano; no terceiro, a percentagem com tempo no cargo de mais de 5 anos.

	Tempo no cargo (Anos)	% com tempo no cargo de menos de 1 ano	% com tempo no cargo de mais de 5 anos
Gerente (exceto supervisores)	_____	_____ %	_____ %
Operadores/atendentes	_____	_____ %	_____ %

12. Qual é o nível de escolaridade da maioria dos operadores/atendentes? (marque apenas uma opção)

Sem escolaridade	[]
1º Grau	[]
2º Grau	[]
Superior	[]
Pós-Graduação	[]

13. Qual é o nível de escolaridade da maioria dos gerentes na sua unidade de *Call Center* (marque apenas uma opção)?

Sem escolaridade	[]
1º Grau	[]
2º Grau	[]
Superior	[]
Pós-Graduação	[]

14. Que percentagem dos seus operadores/atendentes são mulheres? _____ %

Seção Três: Práticas de Recursos Humanos (RH).

Esta seção refere-se às práticas de RH da unidade de *Call Center da sua empresa*. Por favor, responda a pesquisa, novamente, referente a seus operadores/atendentes efetivos e de seus supervisores e gerentes onde especificado.

1. Sistemas de Pagamento e Avaliação de Desempenho.

1.1. Na tabela a seguir, por favor, informe:

- O rendimento bruto anual médio de empregados de período integral.
- A percentagem do pagamento total anual que é baseado em comissão individual.
(prêmios e complementos de motivação)
- A percentagem do pagamento total anual que é baseada em desempenho da equipe
(ex: desempenho baseado em equipes, divisão de lucros, prêmios e campanhas motivacionais por equipe).
- A percentagem de pagamento anual que provem de horas extras. (em situações de emergência)

Tipo de empregado.	a. Rendimento médio anual.	b. % baseada em comissão individual.	c. % baseada em desempenho da equipe.	d. % Horas extras.
Gerentes (exclua supervisores de primeira linha)	R\$ _____	_____ %	_____ %	_____ %
Operadores/atendentes	R\$ _____	_____ %	_____ %	_____ %

1.2. Do rendimento anual total, qual é o percentual de benefícios (como contribuições para seguro de saúde e pensões de empregados) que operadores/atendentes recebem além de seus ganhos totais? Por favor, exclua itens que não estão sob controle da organização.
_____ %

1.3. Qual percentagem dos operadores/atendentes é avaliada em relação ao seu desempenho de maneira programada. (ex: mensalmente, bimestralmente, semestralmente, anualmente). _____ %

2. Treinamento e Desenvolvimento.

2.1 Abaixo, perguntamos sobre o treinamento dado aos seus operadores/atendentes. (Se a resposta for zero a qualquer uma das três perguntas, por favor, inclua o zero.)

- a. Quantos dias de treinamento inicial recebem os operador/atendente em seu primeiro ano (incluindo orientação/integração e treinamento relacionado ao produto e serviço)? _____ Dias
- b. Em quanto tempo um operador/atendente de período integral torna-se completamente competente no seu trabalho. Ex: competente o suficiente para que ele possa treinar outro empregado. _____ Semanas
- c. Após o primeiro ano, quantos dias de treinamento formal por ano um operador/atendente recebe? Por favor, inclua treinamento on-line, de vendas, aulas ou outro tipo de treinamento formal. _____ Dias

2.2. Quanto treinamento formal é dado ao operador/atendente nas seguintes áreas?

	Nenhum	Pouco	Nível moderado	Muito	Intensamente
a. Atualizações de informação de produtos e serviços.	[]	[]	[]	[]	[]
b. Habilidades de interação com clientes (ex: lidar com clientes difíceis, habilidades de negociação).	[]	[]	[]	[]	[]
c. Habilidades interpessoal ou de formação de equipes.	[]	[]	[]	[]	[]
d. Gerenciamento de stress.	[]	[]	[]	[]	[]

3. Recrutamento, Pessoal e Relações entre Empregados.

Levantamos agora questões sobre recrutamento e práticas de relações entre empregados, novamente responda apenas sobre operadores/atendentes efetivos.

3.1. Quanto custa recrutar, selecionar e treinar um novo operador/atendente?

R\$ _____ por novo empregado.

3.2. Abaixo estão questões sobre recrutamento, seleção, trabalho em equipe, comunicação relações entre empregados e flexibilidade.

- | | % de
operadores/
atendentes |
|---|-----------------------------------|
| a. Que percentagem de operadores/atendentes foram selecionados usando testes de seleção sistemáticos (ex: psicológicos, aptidão e amostras de trabalho)? | _____ % |
| b. Das pessoas que buscam empregos como operadores/atendentes em seu <i>Call Center</i> qual percentagem realmente é empregado? (ex., se 5 de 10 candidatos são contratados, a resposta seria 50%)? | _____ % |
| c. Qual a percentagem de operadores/atendentes realizam seus trabalhos rotineiramente como parte de uma equipe auto gerenciada e semi-autônoma (ex: uma equipe que toma decisões sobre tarefas e métodos de trabalho)? | _____ % |
| d. Que percentagem de operadores/atendentes estão atualmente envolvidos em círculos de qualidade ou de equipes de melhoria processo/produto? | _____ % |
| e. Qual percentagem de operadores/atendentes tem acesso a arranjos de flexibilidade de trabalho, como divisão de tarefas, horários flexíveis, trabalhos em casa? | _____ % |
| f. Qual a percentagem de operadores/atendentes tem descrições flexíveis de trabalho não associadas a tarefas específicas? (Ex.:i.e. executam outras tarefas dentro do <i>Call Center</i> de sua empresa, além das tarefas específicas da descrição de cargos) | _____ % |

3.3a. Qual a percentagem de operador/atendente em seu *Call Center* são membros de um sindicato? _____%

3.3b. Sua empresa reconhece um ou mais sindicatos nas negociações coletivas para operador/atendente? Sim [] Não []

3.4a. Sua empresa tem um conselho de trabalho que representa seus operadores/atendentes nas suas reivindicações? Sim [] Não []

3.4b. Sua empresa tem uma associação formal ou grêmio para operadores/atendentes?
Sim [] Não []

3.5. A sua empresa tem um Comitê Consultivo (envolvendo gerentes e representantes de empregados de núcleo) ou equivalente para operadores/atendentes?

Sim ☐ Não ☐

3.6. Em geral, como você descreveria as relações entre a gerência e operadores/atendentes em sua unidade de *Call Center*?

Muito Ruim	Ruim	Regular	Boa	Muito Boa	Não se aplica.
☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.7. Em geral, como você descreveria as relações entre a gerência e os sindicatos na sua unidade de *Call Center*? (Se aplicável).

Muito Ruim	Ruim	Regular	Boa	Muito Boa	Não se aplica.
☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.8. Em geral, como você descreveria a relação entre a gerência e os conselhos de trabalho, comitês consultivos, grêmios, ou equivalente? (Se aplicável).

Muito Ruim	Ruim	Regular	Boa	Muito Boa	Não se aplica.
☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Monitoramento de Desempenho.

As seguintes questões referem-se ao modo usado para monitorar e orientar seus operadores/atendentes.

4.1. Trabalho informatizado cria a oportunidade para monitoramento contínuo. Qual percentagem da atividade de seus operadores/atendentes é monitorada continuamente durante o dia, independente se a informação é utilizada ou não? _____ %

4.2. Com que frequência os operadores/atendentes são informados de estatísticas sobre seu trabalho (Ex: número de chamados atendidos, duração das ligações, número de vendas)?

Nunca	Esporadicamente	Trimestralmente ou mais	Mensalmente	Quinzenalmente	Semanalmente	Poucas vezes na semana	Diariamente
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.3. Com que frequência supervisores ou outro tipo de funcionário (ex. monitores) ouvem as ligações de operadores/atendentes ? (aqueles com mais de um ano de cargo).

Nunca	Esporadicamente	Trimestralmente ou mais	Mensalmente	Quinzenalmente	Semanalmente	Poucas vezes na semana	Diariamente
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.4. Com que frequência operadores/atendentes experientes recebem feedback e treinamento de técnicas de atendimento de um supervisor?

Nunca	Esporadicamente	Trimestralmente ou mais	Mensalmente	Quinzenalmente	Semanalmente	Poucas vezes na semana	Diariamente
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

4.5. Em que extensão a informação sobre o monitoramento do desempenho é usada:

	Nunca	Pouco	Médio	Muito	Intensamente
a. Para aplicar ações disciplinares para operadores/atendentes?	[]	[]	[]	[]	[]
b. Para melhorar o desempenho de operadores/atendentes?	[]	[]	[]	[]	[]
c. Para identificar as necessidades de treinamento de operadores/atendentes?	[]	[]	[]	[]	[]

5. Definição do Cargo.

As seguintes perguntas envolvem as características do cargo dos operadores/atendentes.

5.1. Com que extensão seus operadores/atendentes tem autonomia sobre:

	Nenhuma	Pouca	Média	Muito	Intensa mente
a. As tarefas diárias?	[]	[]	[]	[]	[]
b. Os métodos e procedimentos que usam?	[]	[]	[]	[]	[]
c. A velocidade em que realizam o trabalho?	[]	[]	[]	[]	[]
d. O que dizem ao cliente?	[]	[]	[]	[]	[]
e. O design e uso de uma nova tecnologia?	[]	[]	[]	[]	[]
f. Agenda de seus horários de almoço e de paradas?	[]	[]	[]	[]	[]
g. Revisão de métodos de trabalho.	[]	[]	[]	[]	[]
h. Lidar com pedidos adicionais e problemas inesperados?	[]	[]	[]	[]	[]
i. Lidar com reclamações de clientes sem recorrer a um superior?	[]	[]	[]	[]	[]

	Nenhuma	Pouca	Média	Muito	Intensa mente
5.2. Em que extensão os operadores/atendentes são obrigados a manter scripts quando falam com clientes?	[]	[]	[]	[]	[]

5.3. Em sua empresa existe um sistema formal de sugestões para coletar as idéias de operadores/atendentes?

Sim []

Não []

6. Flexibilidade de Empregados e Trabalhadores Temporários.

Seguem algumas perguntas sobre operadores/atendentes temporários.

6.1. Sua empresa tem operadores/atendentes temporários? Sim [] Não []

Se sua empresa não emprega trabalhadores temporários, por favor, pule estas questões e vá até a Seção Quatro na página 16.

6.2. Qual a razão principal para utilizar operadores/atendentes temporários. Escolha uma.

Economia de custos. []

Selecionar entre eles operadores/atendentes para período integral. []

Rodízio de operadores/atendentes. []

Substituir algum operador/atendente. (Ex. férias, treinamento e licença) []

Substituir operadores/atendentes que faltam ao trabalho []

Acomodar um aumento inesperado de negócios. (plano de contingência, Backup) []

Outros (por favor, especifique) _____

6.3. Qual percentagem dos operadores/atendentes temporários é do sexo feminino? _____%

6.4. Em média, quantas horas por semana um operador/atendente temporário trabalha? _____ Hrs

6.5. Qual é o salário de um operador/atendente temporário de seu *Call Center*. (exclua pagamento de horas extras). _____R\$/H

6.6. Em relação aos rendimentos anuais totais, qual o percentual do valor total dos benefícios que empregados temporários recebem (como contribuição de empregadores para assistência médica e previdência privada) além de seus ganhos? Por favor, exclua itens que sejam obrigatórios ou exigidos por lei.? _____%

6.7a. O salário de um operador/atendente de tempo integral é maior, igual ou mais baixo do que os salários dos operadores/atendentes temporários?

Maior [] Aproximadamente o mesmo/igual [] Mais Baixo []

6.7b. Se maior ou menor, qual a percentagem da diferença? _____ %

6.8. Quantos dias de treinamento inicial os operadores/atendentes temporários recebem? (incluindo orientação e treinamento no trabalho) _____ Dias

6.9. Anualmente, quanto treinamento formal (após o treinamento inicial) um operador/atendente temporário recebe durante o período na empresa? Inclua treinamento em classe, treinamento on-line e qualquer outro treinamento formal. _____ Dias _____ Semanas

6.10. Anualmente, qual a percentagem de operadores/atendentes temporários são contratados como empregados em período integral? _____ %

Seção 4: Desempenho, Satisfação e Contato com o Cliente
1. Desempenho Operacional

1.1. Estas questões estão relacionadas ao desempenho operacional do *Call Center* de sua empresa, dê uma visão geral sobre o desempenho de seus operadores/atendentes.

- a. Existe um tempo limite ou máximo de espera (*target*) para as chamadas serem atendidas? (Ex.: 80% das chamadas são atendidas em 20 segundos). Sim [] Não []
- b. Se SIM, qual é o objetivo/*target*? _____ % das chamadas atendidas em _____ segundos.
- c. Atualmente, qual o percentual de chamadas atendidas dentro do tempo estimado como limite? _____ %
- d. Qual a percentual de clientes que desligam antes mesmo de serem atendidos? _____ %
- e. Qual o tempo médio de duração de uma chamada atendida? _____ Min _____ Seg
- f. Qual a média de chamadas que os operadores/atendentes atendem por dia? _____ Chamadas/dia
- g. Qual a média de e-mails relativos exclusivamente ao trabalho desenvolvido (ex., informações sobre serviços), os operadores/atendentes recebem da gerência? _____ E-mails/dia

1.2. Qual o percentual dos custos com mão de obra (incluindo salários, benefícios, etc.) nos custos totais? _____ %

1.3a. Nos últimos 2 anos, o valor das suas vendas aumentou, diminuiu ou manteve-se estável?

- a. Aumentou []
- b. Diminuiu []
- c. Estável []
- d. Não aplicável []

1.3b. Se aumentou, qual o percentual? _____ %

Se diminuiu, qual o percentual? _____ %

1.4. Qual alternativa abaixo caracteriza seus planos de recursos humanos para o próximo ano?
(Escolha apenas uma alternativa).

- Contratar mais operadores/atendentes para essa unidade. []
- Reduzir o número de operadores/atendentes para essa unidade. []
- Realocar funcionários de outras áreas da organização para o *Call Center* []
- Manter o número de operadores/atendentes para essa unidade []

2. Satisfação e Contato com o Cliente

Esta seção trata de como o *Call Center* monitora a satisfação do cliente e como ele lida com as reclamações.

2.1. O *Call Center* de sua empresa possui um mecanismo formal que garanta uma resposta ou feedback ao cliente?

Sim [] Não []

2.2. Com que frequência seus operadores/atendentes recebem um relatório com *feedback*?

Anual	Quadrim estral	Mensal	Quinzenal- mente	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Diaria- mente	Nunca	Não existe esta atividade
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

2.3. Baseado na melhor informação que você tem, qual a média de satisfação do cliente no *Call Center* de sua empresa?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito ou insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
[]	[]	[]	[]	[]

2.4 De que forma o *Call Center* de sua empresa lida com as reclamações? A partir da tabela abaixo com que grau você concorda e/ou aceita as declarações a seguir?

Não concorda de forma alguma	Não concorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda plenamente
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

- a. Reclamações são tratadas caso a caso. []
- b. Operadores/atendentes possuem “carta branca” para lidar com as reclamações até a sua solução. []
- c. Existe um sistema formal/ padrão para lidar com as reclamações. []
- d. Um sistema formal/padrão identifica e resolve as reclamações. []

2.5. As questões abaixo são relativas a como os operadores/atendentes lidam e se relacionam com os clientes. Qual o grau de envolvimento desses funcionários?

Nenhuma integração	Pouca integração	Integração moderada.	Boa integração	Grande integração
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
a. Vendas.			[]	
b. Desenvolve bom relacionamento com os clientes.			[]	
c. Resolução de problemas.			[]	
d. Construir uma relação entre o cliente e a organização.			[]	

2.6. Com qual frequência seus operadores/atendentes têm interações sucessivas com o mesmo cliente?
(*escolha apenas uma alternativa*)

Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Muito freqüentemente
[]	[]	[]	[]	[]

Seção 5: Call Center e Tecnologia
--

1. Qual o percentual diário de chamadas de clientes que são completadas por *Voice Recognition Unit* (VRU) ou *Interactive Voice Response Unit* (IVR), ou seja, não requer contato humano?
 _____ %

2. Quais das tecnologias abaixo, os operadores/atendentes usam regularmente para interagir com os clientes?

E-mail	Sim []	Não []
Fax	Sim []	Não []
Várias mídias (mix de diversos instrumentos relacionados)	Sim []	Não []
Reconhecimento de voz	Sim []	Não []
Gerenciamento do fluxo de trabalho	Sim []	Não []
CRM	Sim []	Não []
Voz sobre IP	Sim []	Não []
Interação via Internet	Sim []	Não []

Seção 6: Contexto Institucional

Agora formularemos algumas questões sobre a região ou área metropolitana onde sua unidade de *Call Center* está localizada. Estamos interessados em saber sobre os benefícios de operar um *Call Center* nesta localidade, e as condições do mercado de trabalho local que afetam o seu negócio.

1. Por favor, identifique qual o maior benefício de atuar na sua região. (escolha apenas um).

- | | |
|--|-------|
| Presença de mão-de-obra qualificada | [] |
| Presença de outras empresas importantes para o seu negócio | [] |
| Salários baixos | [] |
| Baixo custo de instalações | [] |
| Infra-estrutura (lojas, escolas e transportes) | [] |
| Outros (especifique) | _____ |

2. Em que medida o *Call Center* de sua empresa utiliza qualquer um dos recursos públicos locais ou regionais descritos abaixo?

	Nunca	Pouco	Moderado	Muito	Intensa mente
a. Recrutamento – Centro de Apoio ao trabalhador	[]	[]	[]	[]	[]
b. Programas de treinamento	[]	[]	[]	[]	[]
c. Apoio/orientação para instalação	[]	[]	[]	[]	[]
d. Incentivos públicos para o estabelecimento de negócios na região	[]	[]	[]	[]	[]
e. Benefícios Fiscais	[]	[]	[]	[]	[]
f. Financiamentos ou empréstimos especiais	[]	[]	[]	[]	[]

3. Qual percentual dos operadores/atendentes:

- | | |
|--|---------|
| a. Participa ou participam de programas de treinamento subsidiados pelo governo? | _____ % |
| b. Trabalhou em outro <i>Call Center</i> próximo a área atual? | _____ % |
| c. São estudantes universitários? | _____ % |

4. Qual das seguintes opções melhor descreve como a presença de outros *Call Center* próximos a sua área de localização afetam o recrutamento e retenção do seu RH perante a concorrência local?.(escolha apenas um):

- Outros *Call Centers* são fontes valiosas de recrutamento de operadores/atendentes. []
- Outros *Call Centers* dificultam o recrutamento e retenção de operadores/atendentes. []
- Outros *Call Centers* têm pequeno efeito no recrutamento e retenção de operadores/atendentes. []

5. O *Call Center* de sua empresa participa de alguma organização?

Grupo de <i>Call Centers</i> da região	Sim []	Não []
Sindicato de Classe	Sim []	Não []
Associação ou câmara de comércio	Sim []	Não []
Centros de Formação	Sim []	Não []
Outros (<i>especifique</i>)		

6. Sua empresa utiliza o trabalho de uma consultoria para algumas das atividades abaixo?

Programas de treinamento	Sim []	Não []
Gerenciamento da qualidade	Sim []	Não []
Adoção de novas tecnologias e/ou reengenharia	Sim []	Não []

Comentários

Existe alguma outra questão que sua empresa gostaria de tratar? Ou características específicas do *Call Center* que sua empresa acredita ser relevante para análise das suas respostas?