**Resumo**

Neste artigo estudaremos o grande índice de turnover dentro das empresas de telemarketing no município de Salvador, buscando compreender o alto nível de rotatividade de funcionários que trabalham na área*,* contribuindo com a comunidade científica e com a sociedade para mitigar problemas relacionados às falhas, recorrentes, nas organizações de *call center*, para que o empregado tenha condições de crescimento estando motivado a trilhar um plano de carreira e oferecer serviços de qualidade a comunidade.

**Abstract**

In this article we will study the large turnover rate within the telemarketing companies in the city of Salvador, trying to understand the high level of employee turnover working in the area, contributing to the scientific community and society to mitigate problems related to failures, recurrent, the call center organizations , so that the employee has growing conditions being motivated to tread a career plan and offer quality services to the community.

**Introdução**

Conceitualmente, a relação de emprego entre operadores de telemarketing e empresas que prestam serviços terceirizados no setor de *Call Center* traz vantagens positivas para o crescimento econômico e social de uma determinada região. No entanto, as evidências acusam um alto índice de turnover dentro destas organizações, seguindo algumas referências literárias podemos observar muitas falhas, desde o processo de seleção até o momento de desligamento do funcionário. Um fator importante a ser considerado é que com pouco, ou nenhum preparo, as pessoas conseguem trabalho na área e colaboram com o aquecimento do mercado interno, porém, é preciso se saber até que ponto essas pessoas podem crescer e se desenvolver na empresa, qual o plano de carreira ofertado e as oportunidades de aprendizagem acadêmica. Um dos atrativos do trabalho em Call Center é a carga horária de trabalho reduzida, possibilitando o empregado a ter outro trabalho ou dar continuidade aos estudos em turno oposto, já que a grande maioria é contratada apenas com o ensino médio completo, ainda assim, é preciso prevalecer-se das bases teóricas da literatura administrativa, fazendo com que as empresas ofereçam melhores condições de trabalho, retendo os funcionários nas organizações – com motivação e satisfação - para que os colaboradores possam prestar a comunidade melhores serviços.

O Serviço Municipal de Intermediação de Mão-de-Obra (Simm), em Salvador, já encaminhou desde a sua fundação, em 2005, mais de dez mil trabalhadores para os setores provenientes do *call* *center*, o setor é um dos que mais cresce no âmbito nacional, em média 10% ao ano segundo a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT). Além dos requisitos básicos para atuar nessa área é necessário que o contratado tenha boa fluência verbal e dicção, o que na prática nem sempre acontece. Algumas empresas baianas se destacam no mercado brasileiro, como é o caso da CTM Call Center, do Grupo CTM.

O Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento (Probare) foi lançado com o intuito de evitar abusos e práticas antiéticas, definindo normas, forma de apresentação de determinado produto, respeito ao consumidor e acessibilidade aos SAC’s. O fato é que nem todas as empresas aderiram ao programa e ficou por conta do cliente, que por vezes não conhece a existência do programa, exigir a certificação. Segundo o presidente da ABT isso aumentaria a qualidade do serviço prestado e reduziria as reclamações.

Segundo a terceira fase da experiência de Hawthorne (1932) desenvolvida por Elton Mayo, que deu origem ao seu livro “*The Social Problems of an Industrial Civilization*” (Os problemas sociais de uma civilização industrial) (1945), verificaram que, em um grupo de controle, as moças (funcionárias de uma indústria) consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora (este grupo tinha a sua produtividade reduzida). Trazendo este fato para o contexto atual dentro dos escritórios de *Call Center* pode-se observar fatores similares. A supervisão é rigorosa, cobra-se dos funcionários, de forma maçante, o cumprimento de metas, o rigor quanto aos horários de trabalho, que é computado categoricamente e descontado em forma de salário. Outro fator preponderante é o roteiro ‘robótico’ que os tele operadores são obrigados a manter, de forma repetitiva, ligação após ligação; segundo ainda a experiência de Hawthorne (1932), foi concluída nesta que trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência. É possível notar ainda que os métodos adotados por estas empresas visam primeiramente a eficiência e não a cooperação humana. Segundo Chiavenato (2005), já que os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana – e muito menos para objetivos humanos – há um conflito social na sociedade industrial: a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da empresa e os objetivos dos empregados. Ambos nunca se deram muito bem, principalmente quando a preocupação exclusiva com a eficiência sufoca o trabalhador.

Pode-se encontrar nas empresas de telemarketing muitos traços da teoria clássica da administração, o que para os funcionários acaba tornando-se um problema, tais como: Tratar a organização como uma máquina, enfatizar as tarefas ou as tecnologias e ainda exibir linhas claras de autoridade. A literatura de Chiavenato (2005) afirma que as melhores empresas para trabalhar dependem de aderir-se a politicas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, ambiente de trabalho, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários. As empresas mais bem sucedidas do país estão provando isso com todas as letras. E números!

Para manter o mercado econômico aquecido e gerar renda é necessário que a população tenha uma atividade remunerada, é preciso, em todas as organizações, buscar formas eficientes e eficazes de gestão. O crescimento instantâneo do setor na região metropolitana de Salvador obriga as empresas a promoverem profissionais despreparados para cargos de chefia, tornando esses empregados insatisfeitos com o seu trabalho e sendo maus líderes, criando assim uma equipe estressada, desmotivada e improdutiva, chefes podem destruir empresas e fazer com que profissionais saiam da empresa. A liderança muitas vezes é inerente ao ser humano, porém pode ela ser também desenvolvida, para isso, cabe ao bom líder valorizar os liderados e estar de acordo com as exigências básicas para o bom funcionamento do serviço a ser prestado.

Em entrevista a revista “pequenas empresas e grandes negócios” Robert Button professor de administração na universidade de Stanford e autor de oito livros, um deles é o best-seller Bom Chefe, Mau chefe da editora Bookman companhia, disse ele:

"Uma das coisas que chama a atenção nos piores chefes é que tudo gira em torno deles. Agem como se todo mundo tivesse de trabalhar para eles. Acreditam que podem usar as pessoas e depois descartá-las. Eles não tratam seus funcionários com dignidade. São o oposto do bom líder, que está disposto a ajudar os profissionais a serem bem sucedidos, a se qualificarem. Ele trata os funcionários com paixão e respeito. Uma diferença vital entre um bom e um mau chefe é que o primeiro considera sua responsabilidade aprender com os erros. Ele aplica sua habilidade gerencial para construir confiança e uma atmosfera de segurança”.

Aos gestores cabe prestar atenção as mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A auto-estima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima. (NASSAR, 2004, p. 31). Pelo fato da maioria das pessoas que ocupam cargos de chefia nas empresas de telemarketing terem o mesmo nível instrucional que os trabalhadores com níveis hierárquicos mais baixos acaba acontecendo, por medo de perder o posto, omissões e até mesmo sabotagens com subordinados. Cabe ao líder identificar as qualidades de cada membro do seu grupo, de forma imparcial, para consolidar uma forte equipe ajudando a empresa a crescer e atendendo aos anseios dos clientes. É preciso que seja mantida uma boa comunicação entre todos dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (2006), os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Isto posto, deve-se salientar a falta de comunicação em diversas organizações, fazendo com que os trabalhadores não conheçam os seus superiores, tomando ordens de pessoas diversas e, por vezes, divergentes em suas opiniões.

A comunicação interage na hierarquia da empresa, sendo o fator que pode construir ou destruir a imagem, os relacionamentos e os objetivos. Já Kwasnicka, qualquer pessoa ou grupo que tenham a intenção de iniciar um negócio próprio, precisa ter o conhecimento para administrar, ou então, contratar alguém para fazê-lo, visto que os problemas decorrentes do negocio devem ser previstos para alcançar a finalidade principal. (KWASNICKA,1995, p.17).

Hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação. (BUENO, 1995, p. 9).

Para Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos á organização.

Como fatores internos pode-se citar a seleção mal feita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros. Como fatores externos temos o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego. Assim, o turnover pode ter efeitos positivos e/ou negativos, para a organização, para o funcionário e para os indivíduos que permanecerem na organização. Segundo Mobley (1992), para avaliar os fenômenos que provocam o turnover é necessário avaliar o comportamento individual de cada um.

As empresas tem custos para poder contratar e demitir pessoal, o que pode acarretar sérios problemas financeiros quando se torna recorrente essas práticas. Os custos do fluxo de pessoas dentro de uma empresa podem ser significativos abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de capital intelectual. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os secundários são qualitativos e os terciários são apenas estimáveis (CHIAVENATO, 2002).

Segundo PRICE (1977 apud Mobley, 1992), as consequências do turnover nos colaboradores que permanecem na organização vão além de aumento de carga de trabalho e diminuição de desempenho. Mobley (1992) completa essa ideia dizendo que, dependendo da qualidade dos funcionários substitutos, comparado com os funcionários que saíram, a perda de indivíduos de alto nível de desempenho ou de grande potencial pode ter efeito mais demorado sobre a organização.

“O entendimento de que o elemento humano é um dos maiores valores dentro das empresas, tem feito com que as empresas adotem iniciativas para identificar e reter seus talentos profissionais”. (KFOURI. www.admbrasil.com.br/mat-mapeamento.htm - Acesso 20 de março de 2003).

É imprescindível reter os funcionários dentro das empresas motivando-os para darem o melhor dentro das organizações, principalmente em uma cidade como Salvador que tem um nível de desemprego elevado. O desafio das grandes organizações é, justamente, diminuir os custos e oferecer serviços de qualidade a comunidade.

“A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo”. (AQUINO, Cléber Pinheiro de Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1981, p. 80).

O Call Center é uma atividade muito procurada pelos jovens como primeiro emprego, por, geralmente, não ser necessário ter experiência e o desemprego ser elevado. “O elevado índice de desemprego dos jovens pode ser considerado um fenômeno mundial.” Estudos de Tokman et al. (2003) e OIT (2001) mostram que em praticamente todos os países as taxas de desemprego para os jovens são proporcionalmente maiores do que as registradas para os adultos. Flori (2003), Bastos (2005), Reis e Camargo (2007) e Guilland e Monteiro (2010), entre outros, constataram que esta realidade não é diferente no Brasil.

Para reter talentos é preciso mudar climas organizacionais antiquados, retrógrados e tradicionais trazendo-os para a realidade de cada região.

De acordo com Dutra (1996), a estrutura de carreiras dá concretude ao Sistema de Administração de Carreiras, mas são os instrumentos de gestão que lhe dão movimento e oferecem as condições para o contínuo ajuste entre as necessidades da empresa e as expectativas das pessoas. Em vista disso, destaca-se o desafio de incentivar os grandes talentos a despenderem sua energia e atuarem concentrados e focados em metas ousadas e difíceis de ser atingidas e, ao mesmo tempo, de mantê-los satisfeitos e motivados.

Finalmente, é preciso treinar pessoas para capacitá-las a serem grandes líderes tornando as empresas de Call Center da região metropolitana de Salvador fortes competidoras a nível nacional, se adequando às necessidades dos clientes internos e externos.

**Referências**

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 3a. edição. São Paulo: Makron, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de materiais: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REIS, M. C.; CAMARGO, J. M. Impactos de aposentadorias e pensões sobre a educação e a participação dos jovens na força de trabalho. Pesquisa e Planejamento Econômico, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, ago. 2007

MOBLEY, W. H. Turnover: Causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

BRAGA, R. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

KWASNICKA , E. L. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). www.sebrae.org.br. Acessado em

30/06/2006