

ESTUDO DE CASO: ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DE CALL CENTER

Regina Mara Dias Araújo

Graduanda em Recursos Humanos pelo Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte – MG, Brasil.

Helena Belintani Shigaki

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Belo Horizonte/ MG, Brasil.

Resumo

Neste trabalho foi abordado o Tema: absenteísmo e rotatividade em call center, em uma empresa privada que atua no setor de telecomunicações. O objetivo geral foi identificar e analisar os fatores que contribuem para o absenteísmo e rotatividade de funcionários de uma empresa de call center. A pesquisa realizada é de cunho qualitativo, com o método de entrevista em profundidade, realizada com seis profissionais de call center, sendo cinco funcionários e um supervisor. A análise de conteúdo realizada indicou a presença de sete códigos analíticos, sendo: ambiente de trabalho, salário, saúde, aspectos positivos, aspectos negativos, motivação e desmotivação. Dentre as categorias identificadas, a má gestão, má remuneração, estresse, pressão psicológica e desorganização como algumas das causas e efeitos do absenteísmo e rotatividade na empresa.

Palavras-Chave: Rotatividade; Absenteísmo; Call center; Operador de telemarketing; Telecomunicações.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO

Segundo D' Amorim Junior e Silva (2016) os *call centers* se tornaram um meio eficaz de comunicação entre os clientes e a organização possibilitando a satisfação básica desses clientes ao terem suas dúvidas sobre bens, produtos e serviços respondidas pelos atendentes, uma vez que o contato entre os clientes e a organização era realizado com vendedores externos. Os *call centers* surgiram no Brasil em 1990, entretanto, sua popularidade se intensificou no decorrer do processo de privatização das empresas de telecomunicações entre 1995 e 1998, relata (D'AMORIM JUNIOR; SILVA, 2016).

De acordo com os dados disponibilizados no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2020), o setor de *call center* só em 2016 faturou R\$ 46 bilhões de reais. Para tanto, nos últimos dez anos entre 2005 à 2016 houve um aumento significativo de 11,56% nesse setor, sem deixar de mencionar, que o setor de *call center* empregou 1,5 milhões de pessoas por ano, dentre esta estatística 75% do quadro de funcionários é composto por mulheres e outros 75% equivale a quantidade de funcionários que possuem o ensino médio.

Ainda de acordo com os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2020) o setor de *call center* é o que mais contrata profissionais com pouca ou nenhuma experiência e/ou qualificação profissional anterior, desse modo, a empresa oferece treinamentos a fim de desenvolver habilidades e competências desses profissionais de acordo com a necessidade da própria organização e do serviço que será exercido pelo profissional. Ressalta-se que os adeptos a essa primeira oportunidade de emprego como é o caso da maioria das pessoas, são compostos pela maioria de jovens com idade entre 18 a 25 anos, e também de universitários.

O setor de operação (local onde os operadores de telemarketing exercem suas atividades) que será estudado funciona no terceiro andar na Unidade Contorno, localizado na cidade de Belo Horizonte. Para realização deste trabalho o nome da empresa será preservado. Portanto, a partir desse momento chamaremos a empresa de Alfa Contact Center.

Ao adentrar no prédio, há uma recepção com uma recepcionista contratada pela própria empresa de *call center*, que além de fornecer informações breves da empresa objeto de estudo, autoriza ou não a entrada de pessoal. Após a autorização, é disponibilizado um crachá de visitante. Adiante se encontram a disposição tanto para funcionários quanto para visitantes cinco catracas que fazem a leitura do crachá ou cartão de acesso permitindo a entrada e saída desses indivíduos. Posteriormente há um hall de escadas, e para pessoas com deficiência ou mobilidades reduzidas são disponibilizados dois elevadores, permitindo o acesso a todos os andares do prédio.

No setor de operações, segundo o manual do código de conduta disponibilizado pela empresa, não é permitido a entrada de alimentos, chupar balas, chicletes e outros produtos que possam interferir na fala durante o horário de trabalho do operador de telemarketing; não é permitido fumar em nenhuma dependência da empresa ou sair dos limites da empresa sem autorização do supervisor, exceto nos horários de pausa; somente a *squeeze* (garrafinha de água) deve aparecer na Posição de Atendimento (PA); e não é permitido o uso de aparelhos telefônicos, smartphones ou congêneres durante a jornada de trabalho entre outros.

De acordo com Silva e Mocelin (2009), o trabalho em *call center* é o primeiro emprego da maioria das pessoas seja por terem pouca ou nenhuma experiência anterior, o *call center* é considerado como “emprego trampolim”. Os *call centers* é uma das funções que mais oferece oportunidades de emprego de teleatendimento em todo o mundo. Porém, quando os trabalhadores de telemarketing encontram uma outra oportunidade de emprego que oferece uma melhor qualidade de vida no trabalho, melhor salário, maior possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, mais benefícios ou concluem seus estudos, esses trabalhadores acabam que pedindo conta da empresa de *call center*, com objetivo de dar um *upgrade* na sua carreira profissional, trabalhando temporariamente na função de telemarketing até conseguir um emprego na sua área de atuação ou em algo que o mesmo se identifique profissionalmente.

Diante disso, D’Amorim Junior e Silva (2016) dizem que se os trabalhadores apresentam uma maior adversidade no ambiente de trabalho de um *call center*, por exemplo, a

empresa sai prejudicada seja pelo custo elevado decorrente do absenteísmo o que estabelece a necessidade de admissão de um número maior de pessoas, aumento do *turnover* (rotatividade) onde a empresa terá de oferecer mais treinamentos e conseqüentemente há um aumento do número de erros cometidos pelos novos colaboradores, aumento na folha de pagamento decorrente das novas contratações, aumento de custos e despesas de um modo geral para a empresa, além de insatisfação por parte de seus clientes por não terem suas dúvidas e problemas relacionados a bens, produtos e serviços sanados no primeiro contato com os novos colaboradores o que conseqüentemente reduz o fluxo de ligações, há um maior aumento de monitoramento dessas ligações o que produz mais custos com relação ao pessoal da supervisão.

Valentim (2018) afirma que a atividade laboral e a prática exercida em *call center* expõem a maneira com que os funcionários (operadores de telemarketing) realizam suas funções que é de maneira mecanicista e recorrente, o que propicia no desânimo e falta de interesse. Ele ainda ressalta que esse tipo de trabalho é danoso a empresa pelo fato de haver redução na produtividade o que conduz ao aumento da rotatividade e do absenteísmo na organização. Diante do exposto, este artigo tem por **objetivo** identificar e analisar os fatores que contribuem para o absenteísmo e rotatividade de funcionários de uma empresa de call center.

Identificar o que causa motivação e satisfação aos funcionários do setor de teleatendimento é um assunto relevante para a empresa neste momento, pois além de aumentar a produtividade, há uma melhora no relacionamento da empresa com seus clientes que oferece como “ponte” profissionais mais motivados, engajados e capacitados. Deste modo, é considerado possível que aja uma diminuição significativa do absenteísmo e rotatividade e um aumento da retenção de talentos desses funcionários que podem se sentir mais valorizados pela empresa e ter suas competências desenvolvidas por ela.

2. METODOLOGIA

Em face do problema a ser investigado, a pesquisa realizada é de natureza descritiva e de abordagem qualitativa. Neste trabalho como técnica de coleta de dados optou-se pela técnica da entrevista por meio de um roteiro semiestruturado.

A pesquisa descritiva, exige do entrevistador uma maior atuação ao coletar todas as informações possíveis a fim de compreender e analisar todas as teorias e hipóteses explicando seus fenômenos, além do quê, como o próprio nome diz, a pesquisa descritiva tem o intuito de descrever os fatos de acordo com a realidade vivida pelos entrevistados. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009)

A pesquisa qualitativa está relacionada ao levantamento de dados para interpretação e profundidade na compreensão de relacionamentos, comportamentos, opiniões diversas, motivações e expectativas de uma organização, grupo social etc., na qual os pesquisadores que optam por realizar esse tipo de abordagem qualitativa não podem fazer julgamentos e

nem permitir que suas convicções, preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (MICHEL, 2009)

[...] Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análises feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das ideias, pois os fatos em ciências sociais são significados sociais e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade. (MICHEL, 2009, p. 37).

A pesquisa qualitativa de certa forma pode servir para estudos de casos mais específicos que requer mais detalhes sobre determinado assunto, ajuda a identificar sobre o que e o tanto que as pessoas entrevistadas sabem sobre o assunto e como se sentem de acordo com sua vivência e após as coletas de dados ela pode auxiliar nas tomadas de decisões sobre determinado tipo de questão-problema, através de entrevistas semiestruturadas, pesquisa de campo, entrevistas por telefones, vídeo-chamadas e etc. (D' ANGELO, 2019)

O roteiro de entrevista consiste em dois modelos, sendo um para o supervisor e/ou gerente de operações da empresa e o outro roteiro para funcionários e também ex-funcionários da empresa objeto de estudo. Esses dois modelos de roteiros ficaram disponibilizados no final deste trabalho nos Apêndices A e B. As perguntas para realização das entrevistas foram elaboradas com base no referencial teórico e do objetivo geral deste trabalho.

Como estratégia de coleta de dados, utilizou-se a técnica da entrevista semiestruturada, nas quais destacam-se a entrevista, o formulário e o questionário. As perguntas são abertas e fechadas e possibilitam respostas que se encaixam dentro de um diálogo informal, podendo o entrevistado dar sua opinião pessoal e sugestões sobre o tema proposto de acordo com a vivência e percepção do mesmo. (ANDRADE, 2002).

Foram entrevistados seis funcionários, sendo cinco operadores de telemarketing com idades entre 21 e 32 anos e um supervisor. Os operadores realizam suas funções em áreas distintas sendo dois deles Cobradores Internos, outro na área de Suporte e Assistência ao Cliente, outro no setor de Retenção de Cliente e outro como Vendedor Interno.

Visando a preservação da identidade dos entrevistados, seus nomes ficarão sob sigilo e não serão mencionados neste trabalho. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de técnicas para realizar análise detalhada das comunicações, com o objetivo de ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações demográficas indicadas no Quadro 1 abaixo vão ao encontro do estudo de pesquisa realizado com 5 Operadores de Telemarketing, e 1 Supervisor de Operações em call center, que ainda trabalham ou que já trabalharam na empresa Alfa Contact Center. Os nomes dos entrevistados por questão de sigilo não foram revelados. Portanto, se

atentem ao fato de que na descrição da análise de conteúdo adiante esses entrevistados serão reconhecidos como: Entrevistado A; Entrevistado B; Entrevistado C; Entrevistado D; Entrevistado E; e Entrevistado F.

Quadro 1 – Características dos Entrevistados

Entrevistados	Idade	Horário de Trabalho	Experiencia	Escolaridade	Função
Entrevistado A	25	08:00 às 14:20	2 anos e 8 meses	Ensino Médio Completo e Técnico em enfermagem	Cobrador Interno
Entrevistado B	21	08:00 às 14:20	9 meses	Ensino Superior Incompleto	Suporte e Assistência ao Cliente
Entrevistado C	21	14:30 às 20:50	8 meses	Ensino Médio Completo	Retenção de Cliente
Entrevistado D	24	14:30 às 20:50	4 anos	Ensino Médio Completo	Vendedor Interno
Entrevistado E	32	08:00 às 14:20	5 anos	2 Grau Completo	Cobrador Interno
Entrevistado F	26	08:00 às 19:00	5 anos e 3 meses	Ensino Superior Incompleto (Em curso)	Supervisor de Operações

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A partir da análise de conteúdo, foram identificados 7 códigos analíticos (Quadro 2) compostos por suas categorias, colocadas em ordem de maior citação, e que foram discutidos adiante.

Quadro 2 – Códigos Analíticos e categorias

Códigos Analíticos	Categorias		
Ambiente de Trabalho	Agradável	Estressante	Desorganizado
Salário	Má remuneração	Abaixo do esperado	Descontos
Saúde	Estresse	Desgaste (físico e psicológico)	Ansiedade e depressão
Aspectos Positivos	Treinamento	Horário de trabalho	Distância
Aspectos Negativos	Má gestão	Falta de Feedbacks	Falha de comunicação
Motivação	Família	Reconhecimento profissional	Oportunidade de crescimento
Desmotivação	Preguiça e desânimo	Falta de Interesse	Pressão Psicológica

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O primeiro código '*ambiente de trabalho*' foi abordado pela grande maioria dos funcionários entrevistados, tendo em vista que mencionaram os motivos que interferem na realização de suas funções em suas diferenças perspectivas. Apesar do entrevistado D achar o ambiente de trabalho tranquilo e agradável, os entrevistados B, e E relatam que o ambiente de trabalho na visão deles é descrito como estressante e desorganizado, quando perguntados: Como é ou era o ambiente de trabalho na empresa Alfa?

O ambiente na empresa além de ser muito desorganizado, não havia infraestrutura para realizar os atendimentos. (Entrevistado B)

O ambiente na empresa Alfa para mim é bem agradável. Me sinto bem desempenhando minha função durante todo meu horário de trabalho. (Entrevistado D)

O ambiente na empresa é muito estressante, “Deus me livre”, só estou trabalhando ainda nessa empresa porque infelizmente ainda não consegui emprego na minha área de formação. (Entrevistado E)

A qualidade do ambiente de trabalho está relacionada com vários fatores desde uma boa relação interpessoal ao (saber lidar com pessoas também de outras áreas), comunicação saudável ao (compreender e também ser compreendido), inteligência emocional ao (saber equilibrar as coisas em determinadas situações), credibilidade, respeito, ética e empatia, entre os líderes e seus liderados. (BRUNO-FARIA; VEIGA, 2015)

Appio e Fernandes (2015) e Trevisan *et al.* (2016) dizem que o ambiente de trabalho está relacionado a percepção individual de cada indivíduo, sendo assim, se o funcionário achar que o ambiente de trabalho está desagradável, cansativo e etc., o rendimento e comportamento desse indivíduo será desfavorável, levando-o a ter doenças ocupacionais e psicossociais, a desmotivação, a falta de interesse pelo trabalho em si, exaustão física e emocional, o que conseqüentemente aumenta o índice de absenteísmo e rotatividade na organização. Porém, se o funcionário achar que o ambiente de trabalho está agradável, organizado, tranquilo e etc., obviamente que o seu comportamento e produção serão favoráveis não somente para ele como também para a empresa.

O segundo código ‘salário’ foi descrito pelos entrevistados como uma fonte de renda mínima, mas que independentemente da situação garante a sobrevivência. Quando perguntados sobre: Qual desses fatores que mais lhes motivam e desmotivam no local de trabalho? Eles responderam que:

Olha, pra mim, o salário é um fator que motiva e também desmotiva o trabalhador de *call center*, porque o piso da categoria naturalmente é baixo, e atual situação econômica do país requer o piso um pouco maior para sobrevivência. (Entrevistado B)

O salário é o fator que me desmotiva a trabalhar em *call center*, geralmente ele é baixo e nem sempre a comissão é garantida, por mais que trabalhemos que “nem condenados” (Entrevistado C)

Com certeza, o salário é que me desmotiva no *call center*. Tanto pelo fato de ser baixo, mas também porque eu sei, que mesmo eu trabalhando dobrado, ou fazendo H.E a comissão nem sempre é garantida. (Entrevistado D)

Se a empresa oferece um salário bom você vai para aquela empresa e isso soma muito. Os benefícios e comissões contam bastante além de ser uma ajuda para muitos dos funcionários, mas mesmo assim essa área de telemarketing e muito mal reconhecida e mal remunerada. (Entrevistado E)

Na concepção de Moreira *et al.* (2016) o valor do salário é baseado para que aja um equilíbrio interno e externo de uma organização. O equilíbrio interno está relacionado aos fatores que fundamentam as diferenças salariais, seja pela jurisdição de determinado tipo de cargo, formação acadêmica, experiências, conhecimentos intelectuais, habilidades, produção e etc. Já o equilíbrio externo se atribui ao fato de que, para uma empresa estar à frente das

demais é importante que ela explore e investigue o mercado e seus concorrentes afim de saber o valor que eles pagam de salário e até benefícios referentes aos mesmos cargos de acordo com suas funções.

O salário tem grandes possibilidades de transformar e proporcionar um clima organizacional mais agradável. Pois os colaboradores se dedicarão ao máximo para darem o melhor deles ao realizarem as suas responsabilidades pertinentes ao cargo afim de alcançar as metas e proporcionar resultados positivos para a organização. (MOREIRA *et al.*, 2016)

O terceiro código 'saúde' foi abordado pelos entrevistados com relação a rotina de trabalho que eles enfrentam ou enfrentaram, fazendo que eles desenvolvessem ao longo do tempo doenças psicossociais. Quando os entrevistados perguntados sobre: O que te levou ou levava a faltar de serviço? A maioria respondeu que:

As minhas faltas na maioria das vezes eram por motivo de doença com apresentação de atestado médico, como sinusite, dor lombar e no pulso causados pela repetitividade das atividades em *call center*, mal estar mesmo tipo virose e etc. (Entrevistado A)

Faltava por questão de saúde, por estar estressada com tudo e com todos. E me sentia bem cansada após o dia de trabalho, contava os segundos para dar o meu horário e ir embora para casa. (Entrevistado B)

Minhas faltas eram muitas e principalmente por não me sentir bem no ambiente de trabalho. Desanimada e por estar com depressão e na maioria por motivos de saúde psiquiatria. (Entrevistado C)

Minhas faltas eram raras e na maioria por motivos de saúde ou relacionada a filhos. (Entrevistado D)

Quando o Entrevistado F, perguntado: Na sua opinião quais as causas do absenteísmo e rotatividade na empresa Alfa? Ele respondeu que:

A falta de comprometimento da empresa para com o seu colaborador e focar somente na produtividade para batimento de metas e obter resultados, e esquecer que existem pessoas trabalhando e exercendo a função de operador de telemarketing que não é fácil. (Entrevistado F)

Outra questão que eu pondero que deve causar a questão da rotatividade tem a ver com a necessidade daquele funcionário de *call center*, ou seja, ele começa a enxergar o tipo de trabalho que ele realiza como algo temporário, que ele precise naquele momento mesmo sabendo que o tipo de função que ele pratica não está sendo bom para ele tanto emocionalmente quanto fisicamente. Diante disso, esse funcionário se estabiliza até determinado período de tempo até que o mesmo consiga encontrar um outro emprego em um cargo melhor. Pois, na minha visão de supervisor de operações, sei que o cargo de operador de telemarketing não é um cargo "valorizado" e infelizmente causa o estresse, doenças psicológicas, ocupacionais entre outros. (Entrevistado F)

A saúde está relacionada com a satisfação no trabalho, uma vez que quanto mais os funcionários se sentirem bem ao realizar suas atividades pertinentes aos seus cargos, maior é a

sua produtividade, melhor a qualidade de vida desse funcionário, provavelmente menor os índices de absenteísmo e rotatividade causados por doenças ocupacionais ou psicossociais. (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003)

O quarto código analítico '*aspectos positivos*' são relatados pelos entrevistados sobre o que a empresa proporciona a eles a partir do momento em que são admitidos. Foi perguntado aos entrevistados: A empresa se localiza ou localizava na cidade onde você mora? Qual era o tempo de distância percorrido entre sua residência e a empresa Alfa? Eles responderam que:

A empresa está localizada na mesma cidade onde moro, e o tempo de distância entre minha casa e a empresa é de 40 minutos aproximadamente. (Entrevistado A)

Sim, a empresa fica localizada na mesma cidade onde eu moro. Porém, o tempo que eu gasto para chegar na empresa é de 1h a 1h30 dependendo do trânsito, e isso me deixa estressada e com preguiça de ter que fazer todo esse percurso todos os dias. (Entrevistado D)

A empresa está localizada na mesma cidade onde moro. Contudo, dependendo dos horários dos ônibus que pego, o tempo que eu demoro para chegar na empresa é de aproximadamente uma hora. (Entrevistado E)

De acordo com o site Gauchazh (2015), foi realizado um estudo por uma pesquisadora conhecida como Annie Barreck na Universidade de Montreal no Canadá, que encontrou as consequências e as influências que os trabalhadores sofrem posteriormente decorrentes do tempo que eles gastam para chegarem ao local de trabalho. O tempo de duração, a distância percorrida e os meios de transportes que os trabalhadores utilizam influenciam no desenvolvimento de doenças psicossociais como depressão, síndrome de Burnout e etc., estresse, além da exaustão física e mental, que conseqüentemente afeta na produtividade desses trabalhadores, aumentando o índice de absenteísmo e até o de rotatividade, por não suportarem mais realizar a mesma rotina diariamente.

Os entrevistados perguntados sobre: Quando foi admitido, você recebeu treinamentos ou alguma promoção de cargo? A empresa Alfa oferece ou oferecia possibilidade de carreira? Eles responderam que:

Quando fui admitida passei por treinamentos sim, e a empresa realizava processo seletivo interno para crescimento de carreira dentro da empresa. (Entrevistado A)

Recebi treinamento sim. Mas não promoção de cargo. A empresa Alfa oferecia plano de carreira, porém, só passava no processo seletivo interno quem tinha uma intimidade maior com o pessoal da gestão. (Entrevistado B)

A empresa ofereceu treinamento. Oferecia também possibilidade de carreira apesar de eu nunca poder participar, pois exigiam muitos requisitos específicos, como falar inglês, ou ter formação superior, para áreas que nem valiam a pena tanta exigência. Isso acabava que desmotivando. (Entrevistado C)

As empresas que oferecem plano de carreira para seus funcionários, tendem a ter colaboradores mais engajados, motivados e esforçados com o trabalho que ele desempenha na organização e com a própria empresa em si. Além do mais a empresa que adota essa prática tende a ter menos custos, pois uma vez que seus funcionários já conhecem as diretrizes da empresa, ou seja, as normas, regras e código de conduta, não é necessário gastos com treinamentos a estes funcionários. (RIBEIRO *et al.*, 2009)

Ribeiro *et al.* (2009), ressalta que o treinamento é importante para o processo de evolução profissional do funcionário dentro da organização, assim, o mesmo tem a oportunidade de aprimorar seus conhecimentos técnicos, intelectuais e habilidades, além de melhorar no relacionamento interpessoal sem fugir dos costumes, cultura e da ética em que o funcionário se baseia.

O quinto código analítico '*aspectos negativos*' está relacionado a má gestão e a falta de feedbacks que os entrevistados relataram como fatores que prejudicam o rendimento deles. O entrevistado quando perguntado sobre: Como era ou ainda é o seu relacionamento com seu supervisor e colegas de trabalho? Respondeu que:

O meu relacionamento com meus colegas de trabalho e supervisor era harmonioso, maduro, sem conflitos e sempre profissional. (Entrevistado A).

Já os demais entrevistados, responderam ao contrário do Entrevistado A. responderam que:

Com os colegas de trabalho era muito bom, visto que os mesmos desempenhavam funções parecidas. Já para com os supervisores havia tratamento diferenciado com determinados atendentes. (Entrevistado B)

Com algumas pessoas sim, outras péssimo, como por exemplo uma supervisora que tive. Ela queria mostrar um poder que não tinha e ficava ameaçando, e dando advertência sem motivos só pra forçar uma justa causa. (Entrevistado E)

Segundo a reportagem "cinco problemas causados pela má gestão de conflitos nas empresas" publicado no Jornal Estado de Minas (2019), a má gestão decorrente de conflitos interpessoal (conflito de relacionamento entre uma ou mais pessoas), intragrupal (que envolve membros de determinado grupo em consequência das diferenças pessoais dos participantes relativos as discordâncias nas decisões) ou intergrupar (que envolve dois ou mais grupos) em um ambiente profissional, causa estresse as vezes desnecessário, discussões, fofocas e desentendimentos, baixa produtividade, perda de talentos e conseqüentemente o aumento da rotatividade, meios legais que podem ser acionados pelos funcionários contra a empresa e gestores se sentirem lesados, difamados e até assediados moralmente, manchando o nome da empresa.

De acordo com Oliveira (2011) a falha de comunicação, corrobora para o baixo desempenho e produtividade dos funcionários da organização, seja por eles se sentirem desmotivados e não valorizados pelos seus superiores e estarem cansados de serem sempre

cobrados para baterem metas e resultados e eles não receberem nenhum feedback positivo ou até mesmo que negativo com relação as atividade que eles realizam na empresa.

Oliveira (2011) ainda complementa dizendo que os motivos que mais interferem na execução dos processos, trazendo malefícios para a organização e prejudicando no prazo de entrega de algum serviço na empresa são:

- a) A falta de percepção da liderança para com seus liderados, que adota um estilo mais autocrático, na qual ele centraliza totalmente a autoridade e as decisões de maneira única.
- b) A falta de feedback sobre o trabalho realizado pelo funcionário, que implica na desmotivação, falta de interesse pelo trabalho e rendimento do mesmo que sofre uma determinada diminuição por ele estar cometendo mais erros e consequentemente prejudicando os resultados que não eram esperados pela organização.
- c) A falta de humildade e empatia por parte dos líderes para com seus liderados, uma vez que eles adotam um comportamento mais coercitivo, ou seja, eles dizem aos seus subordinados o que fazerem sem ouvir suas sugestões e espera obediência.

O sexto código analítico '*motivação*' foi abordado pelos entrevistados os fatores como família, reconhecimento profissional e oportunidade de crescimento, que fazem com que eles ainda continuem trabalhando no *call center* mesmo diante das dificuldades diárias que cada um passa. Quando foi perguntado a eles: Se você já não trabalha mais na empresa Alfa, relate os motivos que contribuíram para a sua saída, quais os meios e atitudes que você tomou para tal feito? Se você ainda continua na empresa Alfa, relate os motivos que contribuem para que você ainda permaneça na empresa. Eles responderam que:

O motivo da minha saída da empresa foi para meu crescimento profissional. Pois, quando percebi que não era aquela profissão que queria continuar seguindo, tentei um acordo informal com a empresa, como não foi bem sucedido procurei meus direitos para um acordo judicial. (Entrevistado A)

Os principais motivos foram porque comecei a apresentar alguns distúrbios psicológicos, como ansiedade e depressão que volta e meia atrapalha minha vida pessoal, meus estudos e atrapalhou também no meu trabalho. Diante disso, decidir ir até minha supervisora e informei que gostaria que gostaria que me dispensassem. Mas como a empresa não fez nenhuma questão fui obrigada a pedir conta. (Entrevistado B)

O desgaste psicológico foi um dos maiores motivos de eu ter saído, e principalmente por eu ter tentado suicídio. Cheguei ao ponto de ter que decidir entre minha vida ou o emprego. Decidir minha vida claro e pedi conta. (Entrevistado C)

O desgaste psicológico, falta de reconhecimento e valorização pelo trabalho que eu desempenhava na empresa além do estresse, foram os maiores motivos de ter saído, e foi uma opção minha, eu quis sair e depois de algum tempo a empresa decidiu me desligar e fiquei grata por isso. (Entrevistado D)

Olha ainda trabalho na empresa e o que mais me prende lá é o horário e porque tenho uma família para sustentar, pois tenho criança pequena e como já disse anteriormente gostaria muito de sair de lá pra outra área que não seja atendimento, gostaria que fosse de vigilância ou guarda municipal. (Entrevistado E)

O Entrevistado F, perguntado sobre: Quais elementos e/ou ações que a empresa utiliza ou utilizava como forma de motivação para que as pessoas permaneçam no emprego? Ele respondeu que:

Na verdade, eu queria que realmente houvesse medidas e ações que a empresa utilizasse para motivar os funcionários e que fossem eficazes. Mas infelizmente a empresa não tem uma gestão estratégica para isso. (Entrevistado F)

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003) a motivação no trabalho apresentada pelo funcionário se manifesta a primeiro momento ou a curto tempo por meio de seus esforços e determinação ao realizar suas responsabilidades pertinentes ao seu cargo, afim de conquistar seus resultados e alcançar seus objetivos de acordo com suas necessidades. A divergência se dá, pelo fato de que a motivação no trabalho não tem uma relação entre os interesses organizacionais e os interesses do trabalhador ambas situações possui quesitos distintos e de acordo com as necessidades individuais de cada um.

Segundo Malafaia (2011), é importante as empresas reterem e desenvolverem talentos e se atentarem as mudanças organizacionais com uma gestão estratégica afim de continuarem em um mercado que está cada vez mais competitivo. Entretanto, ressalta-se que é importante que as empresas também ofereçam aos funcionários a oportunidade de crescimento profissional, desenvolvimento de suas competências e aprimoramento de seus conhecimentos, por isso a motivação dos funcionários é de grande importância para a gestão de pessoas.

O sétimo código analítico '*desmotivação*' foi abordado pelos entrevistados diversas vezes como fator que contribui para o desinteresse pelo trabalho em si, e por sofrerem muita cobrança de resultados e metas por seus superiores sem nenhum tipo de reconhecimento ou valorização pelo trabalho que os mesmos desempenham. Quando perguntados: Qual desses fatores que mais lhes desmotivam no local de trabalho? Eles responderam que:

Os fatores que mais me desmotivam no local de trabalho é a sobrecarga de trabalho, devido ao cansaço e ao desgaste físico e psicológico que vem sobre o operador de telemarketing; Preguiça, que nos faz perder o interesse pelo trabalho e a não realizá-lo com excelência; Adoecimento, tristeza, pressão psicológica, pois ficamos sem

motivação, pois o que antes era feito com profissionalismo, dedicação passa a ser apenas uma obrigação. (Entrevistado A)

Os fatores que contribuem para a minha desmotivação no trabalho é o próprio ambiente de trabalho pois as condições não são favoráveis para o trabalhador. E o não reconhecimento profissional, porque a empresa nem sempre reconhece as atividades dos funcionários. (Entrevistado B)

Os fatores que me desmotivam são o relacionamento com o pessoal. Porque quando você não se dá bem com o supervisor ou alguns colegas isso deixa o ambiente de trabalho muito pesado. O trabalho em si pela pressão sofrida para obter o resultado, e por alguns colegas de trabalho fazerem algumas coisas erradas e você acaba “pagando o pato”. Isso gera desânimo e desgastes físicos e mental. Horário de Trabalho, pois no meu caso todo mês tinha que me deparar com a troca de escala. Então em um mês eu estava em um horário ótimo, no outro mês eu estava em um horário horrível. Adoecimento, tristeza, pressão psicológica, pois, muitas pessoas sofrem de ansiedade e depressão nesse tipo de trabalho eu fui uma dessa. Tanto que já tive pico de pressão do nada e fui parar no hospital e não tive nenhuma assistência ou preocupação por parte da empresa. Não reconhecimento, o funcionário quando não valorizado tende a perder o interesse e se frustrar com o trabalho. (Entrevistado C)

O trabalho em si, pela pressão sofrida para obter o resultado, isso gera desânimo e desgastes. Distância percorrida para chegar ao trabalho, o transporte público contribui muito para o estresse do funcionário. Não reconhecimento, o funcionário quando não valorizado perde o interesse pelo trabalho. (Entrevistado D)

A falta de oportunidade, o não reconhecimento que no momento é o que “nós” mais vivemos na empresa, pressão psicológica. O trabalho em si já é muito estressante por isso o ambiente no mínimo teria que ser agradável. (Entrevistado E)

Quando o Entrevistado S, perguntado: Quais elementos e/ou ações que a empresa utiliza ou utilizava que contribuem para a desmotivação dos funcionários, fazendo que os funcionários não permaneçam tanto tempo no emprego? Ele respondeu que:

Era a questão da gestão estabelecer metas absurdas na qual os operadores de telemarketing não dariam conta de “bater” e quando isso acontecia havia sempre uma cobrança muito pesada, excessiva e sem necessidade sobre cada operador; a falta de humanidade e de percepção por parte da gestão de que não foi possível alcançar os resultados naquele momento, mas que em outra situação e com um planejamento mais estratégico seria possível sim alcançar as metas. (Entrevistado F)

Para Giacomelli *et al.* (2016) a desmotivação do funcionário no trabalho não prejudica somente a empresa mas sim também o próprio funcionário que está desmotivado, tais exemplos desse cenário pode-se acrescentar a baixa produtividade, conflitos entre funcionários e seus colegas de trabalho, conflitos entre os funcionários e seus superiores, afetando no relacionamento desses pares e a comunicação dos mesmos, entre outros fatores.

A desmotivação do funcionário pode estar relacionada ao salário, excesso de atividades podendo resultar até desvio de função, falta de valorização e o não reconhecimento

do funcionário, falta de oportunidade de crescimento de carreira dentro da organização, instabilidade no emprego, clima organizacional desagradável, falta de comunicação entre líder e liderados, má gestão, falta de Treinamento e Desenvolvimento do funcionário, insegurança no trabalho, entre outras desvantagens que prejudicam a empresa por ter uma diminuição dos seus resultados e lucrar menos, e ao funcionário por produzir menos e ter o seu emocional completamente comprometido no sentido negativo. (GIACOMELLI *et al.*, 2016)

O absenteísmo nada mais é do que ausência de um funcionário em seu posto de trabalho. O absenteísmo recorrente, ou seja, constante, pode estar relacionado com os problemas que o funcionário esteja enfrentando diariamente no próprio ambiente de trabalho. Entretanto, a ausência pode ser ou não comprovada por esse funcionário, ausência essa que pode ser causada por motivos pessoais e/ou familiares, dificuldade de locomoção (transporte), desmotivação por conflitos decorrentes de uma supervisão inadequada, atrasos causados por situações inesperadas como acidentes no percurso entre a casa e o trabalho do funcionário, problemas de saúde e etc. (LACOMBE, 2012; BOHLANDER *et al.*, 2003)

A rotatividade é quando um funcionário pede demissão da empresa, quando o funcionário é demitido pelo empregador e também quando a empresa admite novos funcionários. A rotatividade em uma organização, principalmente em se tratando de quando ela está com um alto índice de acometimento pode-se dizer que é um problema geral da própria empresa ou é causada pela alta cúpula da empresa, ou seja, a própria chefia. (LACOMBE, 2012; BOHLANDER *et al.*, 2003)

Deste modo, as causas para o acometimento do absenteísmo e da rotatividade na empresa Alfa estavam relacionadas aos: aspectos positivos, aspectos negativos, desmotivação, salário, ambiente de trabalho e saúde, que os funcionários sofrem. Sendo assim, a grande maioria dos respectivos efeitos descritos neste trabalho, com relação ao absenteísmo, em concordância com a visão de Chiavenato (2004, p. 50) se baseiam em:

a) Doença de empregado efetivamente comprovada; b) Doença do empregado não comprovada; c) Razões diversas de caráter familiar; d) Atrasos involuntários por motivos de força maior; e) Faltas voluntárias por motivos pessoais; f) Dificuldades e problemas financeiros; g) Problemas de transporte; h) Baixa motivação para trabalhar; i) Supervisão precária da chefia ou gerência; j) Políticas inadequadas da organização; (CHIAVENATO, 2004, p. 50)

Os efeitos que propiciam a rotatividade também têm concordância com a visão de Chiavenato (2004, p. 39-41), é decorrente da:

(a) Política salarial da organização; b) Política de benefícios da organização; c) Tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; d) As oportunidades de crescimento profissional oferecidos pela organização; e) Tipo de relacionamento humano dentro da organização; f) As condições físicas ambientais de trabalho da organização; g) O moral do pessoal da organização; h) A cultura organizacional da organização; i) Política de recrutamento e seleção de recursos humanos; j) Os critérios e programas de treinamentos de recursos humanos; k) A política disciplinar da organização; l) Os

critérios de avaliação de desempenho; m) O grau de flexibilidade das políticas da organização; (CHIAVENATO, 2004, p. 34-41)

Diante de tais aspectos descritos acima, considera-se que a motivação de um funcionário em um setor de telecomunicações segundo Pacheco (2011), tem uma grande relação com as suas necessidades individuais e a conquista de seus objetivos pessoais que permeiam dentro e fora da empresa.

Portanto, para Pacheco (2011), o indivíduo tem o poder de se motivar ou não. Porém, em uma empresa do setor telecomunicações – *call center* – se faz importante ter uma boa gestão que verifique e identifique as necessidades individuais de cada colaborador – operadores de telemarketing – afim de estimulá-los, incentivá-los e promover a eles demais ações que provoquem a motivação. Desse modo, esses funcionários se empenharão, se dedicarão e realizarão suas atividades com uma maior força de vontade, sem precisar de serem cobrados a todo o momento.

Pacheco (2011) ainda salienta dizendo que se a gestão averiguar e identificar desde o início de um processo de recrutamento e seleção o perfil profissional que se adequa a vaga disponível na empresa preenchendo todos os requisitos, apresentando conhecimentos técnicos, capacidade intelectual, habilidades e competências dentre outras aptidões, pode-se dizer que os possíveis erros em contratações e promoções internas serão menores. Portanto, é de extrema importância que a gestão seja visionária e adote meios e técnicas eficientes a começar do processo de recrutamento e seleção para que se contrate o profissional certo na área certa, evitando o mau desempenho do mesmo e aumentando consideravelmente a produtividade e mantendo a boa imagem da empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa atingiu o objetivo proposto, o de identificar e analisar os fatores que contribuem para o absenteísmo e rotatividade de funcionários de uma empresa de call center. Concluiu-se que os funcionários (operadores de telemarketing) da empresa Alfa vivenciam momentos de pressões psicológicas para realizar os atendimentos no menor tempo possível, afim de não prejudicar o Tempo Médio de Atendimento da equipe, o que causa estresse e desgaste (físico e psicológico), bem como falha de comunicação, falta de feedbacks decorrente de uma má gestão.

Dessa forma pode se considerar que a realização das atividades de um operador de telemarketing é um cargo de má remuneração e de pouca valorização do funcionário. Uma vez que sua função se torna robotizada e mecanizada pelo fato de os funcionários ter que repetir o mesmo script em todas as ligações aos clientes o que faz com que o funcionário além de sofrer cobranças por parte da gestão ele sofre cobranças também por parte dos clientes a qual ele faz atendimento, que muitas das vezes cansados das mesmas respostas exige outras soluções referente a um produto e/ou serviços que podem não estar na alçada dos funcionários

que prestam atendimento e por conta disso ocorrem situações de os mesmos serem maltratados em ligações distintas.

Assim, o excesso de controle sob os funcionários da empresa Alfa, bem como a falta de qualidade de vida no trabalho, as intensas cobranças associadas à má remuneração e poucas oportunidades de crescimento profissional, dentre outros aspectos negativos encontrados no decorrer deste estudo, contribui firmemente para o acometimento e o aumento progressivo dos índices de absenteísmo e rotatividade na empresa em questão.

Ambos indicadores revelam a insatisfação e a falta de motivação por parte dos funcionários com relação a empresa e as atividades que eles realizam que exige o uso intenso da audição e da fala, maior disponibilidade e especialização o que demanda um maior desgaste físico e psicológico do funcionário.

Identificou-se que a falta de treinamento e desenvolvimento, bem como clima organizacional desfavorável, falha de comunicação entre a gestão e os funcionários e demais causas e efeitos do absenteísmo e rotatividade citados no decorrer deste trabalho, são fatores suficientes para conduzir a desmotivação e instabilidade do emprego do funcionário e a uma baixa produtividade do mesmo, o que resulta na diminuição de ganhos de lucros da empresa, que ao invés de investir nos seus funcionários e reter talentos terá que arcar com os altos custos decorrentes do absenteísmo e da rotatividade ao realizar demissões, novas admissões, novos treinamentos para os novos funcionários além de poder perder excelentes funcionários que só precisavam de reconhecimento e valorização profissional para outras empresas concorrentes.

Diante desses fatos foi possível atingir os objetivos específicos propostos neste trabalho onde verificou-se os fatores que contribuem para que o absenteísmo e a rotatividade aconteçam por parte dos funcionários da empresa, identificou-se se a questão da motivação e satisfação dos funcionários interferem para o acometimento do absenteísmo e a rotatividade dos mesmos na empresa e identificou-se as consequências que o impacto do absenteísmo e a rotatividade cometido pelos funcionários causam no setor de operações da empresa.

Entretanto, pode-se perceber que na empresa Alfa há funcionários que ainda buscam melhores qualidades e oportunidade de emprego e que ainda estão em fase de formação acadêmica superior para se qualificarem profissionalmente. Esses funcionários veem o *call center* como uma oportunidade de poder trabalhar em 6 horas e 20 minutos diárias e poder ter a chance de ter um salário que o auxilie no seu sustento bem como de sua família e a suprir suas necessidades de acordo com a particularidade de cada um.

Como recomendações a empresa Alfa Contact Center, afim de diminuir o absenteísmo e a rotatividade de seus funcionários e reter talentos, recomenda-se que a empresa promova uma melhor qualidade de vida de seus funcionários, que ela procure pensar no bem-estar desses funcionários da mesma maneira como pensa em atingir os resultados positivos, aumentar a produtividade e lucros; a adoção de espaços que possibilite aos funcionários a manifestação, participação e o compartilhamento de sugestões de melhorias e/ou estratégias afim de melhorar a comunicação com a gestão uma vez que a caixa de sugestões

disponibilizadas no corredor do andar de operações não tem eficácia e não dá retorno ao funcionário do que foi sugerido; ações que proporcionem a capacitação de líderes para que saibam a ter empatia, sensibilização, atitudes de verdadeiros líderes e que deem atenção ao que realmente importa de acordo com as necessidades de cada funcionário de maneira individual; adoção de desenvolvimento e capacitação dos funcionários para que eles aprimorem seus conhecimentos técnicos e intelectuais afim de poderem progredir profissionalmente dentro da empresa, assim ele poderá ter chances e uma maior expectativa quanto a estabilidade do emprego; promover palestras motivacionais; promover ambiente descontraído com revistas, televisão, sinuca e etc., e momentos de descansos após a refeição, ou até mesmo com aulas de ginástica laboral.

Como limitação desse trabalho, enfatizasse, o número reduzido de publicações que existem de artigos e de estudos bibliográficos sobre a questão do absenteísmo e da rotatividade especificamente no *call center*.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se aos estudantes a realização de mais pesquisas com um maior número de empresas e funcionários do setor de telecomunicações para que o tema seja ampliado. Pois é importante que aja uma melhor qualidade de vida e bem-estar dos funcionários em um *call center*. Assim, tendo um maior aprofundamento e novos desenvolvimentos de planos de ações sobre esse assunto especificamente neste setor, poderá se ter maiores benefícios tanto para os trabalhadores deste setor, bem como as organizações e a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções práticas**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2002

APPIO, Jucelia; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Prática de Gestão de Pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de *Turnover*: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p. 82-95, abr/jun 2015

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 6 ed. São Paulo: Almedina, 2011

BOHLANDER, George et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VEIGA, Heila Magali da Silva. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. **Revista Adm.**, São Paulo, v.50, n.4, p.492-506, out./nov./dez. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

D' AMORIM JUNIOR, Nid Dutra; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. Estudo crítico sobre o trabalho em *call center*. **Revista Gestão e Conexões**, Vitória (ES), v. 5, n.1, jan/jun, p. 38-66, 2016

D'ANGELO, Pedro; **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença?**, 2019. Disponível em: < <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>>. Acesso em 20 fevereiro 2020

ESTADO DE MINAS. **Cinco problemas causados por má gestão de conflitos nas empresas: saber gerenciar os problemas inerentes ao universo do trabalho é fundamental para a sobrevivência de uma organização.** Abr./2019. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2019/04/01/interna_emprego,1042846/cinco-problemas-causados-por-ma-gestao-de-conflitos-nas-empresas.shtml> Acesso em 29 março 2020

GAUCHAZH. **Pesquisa mostra como o trajeto até o trabalho pode prejudicar a saúde: estudo canadense aponta que fatores como tempo, distância e meio de transporte interferem no bem-estar mental.** Jun./2015 Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/saude/vida/noticia/2015/06/pesquisa-mostra-como-o-trajeto-ate-o-trabalho-pode-prejudicar-a-saude-4773409.html>> Acesso em 29 março 2020

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** 1 ed. Porto Alegre-UFRGS, 2009

GIACOMELLI, William et al. Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 6 n. 1, p.4-17, jan/jun. 2016

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012

MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão Estratégica de Pessoas em ambientes multigeracionais.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Agosto, 2011, ISSN 1984-9354

MARTINEZ, Maria Carmem; PARAGUAY, Ana Izabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009

MOREIRA, Patricia Alves et al. Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios. **Future Studies**

Research Journal-Programa Científico de Estudo do Futuro, São Paulo, v.8, n.3, p. 03-31, set./dez. 2016

OLIVEIRA, Vera Lucia Lima de et al. A importância em implementar um departamento de marketing em uma empresa de médio porte. **Revista NPI – Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar**, v.6, n.6, São Paulo, 2011

PACHECO, Luana Quintanilha. Motivação nas empresas de *call center*. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, ISSN 1984-9354, Agosto, 2011

RIBEIRO, Aicha et al. Plano de carreira: um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas em Presidente Prudente. **Revista Multidisciplinar da Uniesp**, n.7, jun. 2009, ISSN 1980-5950

SEBRAE. **Como montar um *call center***. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-call-center,e5f87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 06 março. 2020

SILVA, Luís Fernando Santos Côrrea da; MOCELIN, Daniel Gustavo. Satisfação com o emprego em *call centers*: novas evidências sobre o emprego trampolim. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.9, n.2, p. 60-71 Florianópolis, ISSN 1984-6657, Dezembro, 2009

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiana. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista Administração Contemporânea**, v.7, n.4, Curitiba, out./dez., 2003

TREVISAN, Leonardo Nelmi et al. Âncoras de carreira e tecnologia na percepção sobre estresse no ambiente de trabalho. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756, v. 12, n. 24, jul./dez. 2016

VALENTIM, Vanessa. **Turnover: a influência da falta de motivação na rotatividade de pessoas em um *call center* de suporte técnico**. Campos dos Goytacazes, 2018