

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ALICE PROCÓPIO SANTIAGO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: PRINCIPAIS CAUSAS APRESENTADAS POR  
EX-FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE TELEMARKETING DE GOVERNADOR  
VALADARES**

**GOVERNADOR VALADARES**

**2022**

ALICE PROCÓPIO SANTIAGO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: PRINCIPAIS CAUSAS APRESENTADAS POR  
EX-FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE TELEMARKETING DE GOVERNADOR  
VALADARES**

Trabalho de Conclusão de Curso , apresentado ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora – campus de Governador Valadares como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração

Orientador: Denis Alves Perdigão

GOVERNADOR VALADARES

2022

**Alice Procópio Santiago**

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: PRINCIPAIS CAUSAS APRESENTADAS POR  
EX-FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE TELEMARKETING DE GOVERNADOR  
VALADARES**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 20 de janeiro de 2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Denis Alves Perdigão - Orientador Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Juliana Goulart Soares do Nascimento - Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Nathalia Carvalho Moreira - Universidade Federal de Juiz de Fora

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA/GV  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no TCC.

Governador Valadares, 23 de dezembro de 2022.

Alice Procópio Santiago

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois minha fé tem me sustentado por toda a minha vida.

A Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus de Governador Valadares, pela oportunidade de receber um ensino de qualidade e conhecer tantas pessoas maravilhosas.

Ao meu orientador, Denis, pelo suporte e paciência nesses períodos de construção deste trabalho.

Aos meus amigos, que me apoiam e acreditam no meu potencial, mesmo nos momentos em que eu não acreditava.

E por fim, agradeço a meu pai, José Evaristo, meu maior exemplo nesta vida, que me apoia em todos os meus projetos e se orgulha a cada nova conquista, as minhas irmãs, Marília e Amélia, pelo amor e cuidado que têm comigo em toda minha vida e aos meus sobrinhos, João, Luiz e Eduardo, que são minha maior motivação.

## RESUMO

A rotatividade de pessoal é uma preocupação constante de diversas organizações, por acarretar custos e perda de mão de obra qualificada. Diante disso, o presente trabalho buscou descobrir as principais causas da rotatividade no setor de *telemarketing* pelo ponto de vista de ex-funcionários do setor. Para esse fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito ex-atendentes de *telemarketing* da cidade de Governador Valadares/MG. Os objetivos deste trabalho foram: descrever os fatores determinantes para o aumento do *turnover*, a partir da visão dos entrevistados, comparar os fatores apresentados com os que já constam na literatura e analisar a percepção dos funcionários em relação a experiência vivida no setor. Os principais resultados encontrados estão relacionados ao estresse no ambiente de trabalho, pressão por metas, comportamento dos gestores e baixa remuneração. As experiências descritas pelos entrevistados demonstraram a relevância do estresse nesse setor, visto que foi um dos grandes responsáveis pela desmotivação dos colaboradores e conseqüentemente demissão. Os fatores encontrados se encontram sob o controle da gestão, portanto, a rotatividade no setor pode ser controlada com novas políticas de gestão das empresas.

**Palavras-chave:** Rotatividade, *Call Center*, *Telemarketing*, ex-funcionários.

## **ABSTRACT**

Staff turnover is a constant concern for many organizations, as it entails costs and loss of skilled labor. In view of this, the present work sought to discover the main causes of turnover in the telemarketing sector from the point of view of former employees of the sector. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with eight former telemarketing operators in the city of Governador Valadares/MG. The objectives of this study were: to describe the determining factors for the increase in turnover, from the perspective of the interviewees, to compare the factors presented with those that already appear in the literature and to analyze the perception of the employees in relation to the experience lived in the sector. The main results found are related to stress in the work environment, pressure for goals, managers' behavior and low pay. The experiences described by the interviewees demonstrated the relevance of stress in this sector, since it was one of the main factors responsible for the demotivation of employees and, consequently, dismissal. The factors found are under the control of the management, therefore, the turnover in the sector can be controlled with new management policies of the companies.

**Keywords:** Turnover, Call Center, Telemarketing, former employees.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 TELEMARKETING.....	11
2.2 ROTATIVIDADE.....	14
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>19</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	19
4.2 MÉTODO DE ANÁLISE.....	20
4.3 EXPERIÊNCIA NO SETOR.....	21
4.4 EXPECTATIVAS PARA O CARGO.....	22
4.5 AMBIENTE DE TRABALHO.....	24
4.6 PROPOSTAS DE MELHORIA.....	25
4.7 CAUSAS DA DEMISSÃO.....	26
4.8 PÓS DEMISSÃO.....	27
4.9 RETORNO AO CALL CENTER.....	28
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um campo que está em constante evolução. Desde as primeiras teorias administrativas, os trabalhadores vem deixando de serem vistos unicamente como fonte de custos mas sim como investimento e, a partir de suas habilidades e competências, se tornam uma vantagem competitiva da organização.

Diante da importância do capital humano para a organização, surgiu a necessidade de adaptar o setor gerencial à nova realidade. Segundo Gil<sup>1</sup> (2009, apud SOUZA, 2010), a função da Gestão de Pessoas é manter a cooperação entre as pessoas que atuam na organização a fim de que alcancem os objetivos organizacionais e individuais. Dessa forma, há um maior investimento no setor, como a contratação de profissionais capacitados que tenham perfis de gestão, e estratégias de retenção de pessoal, como a oferta de benefícios que vão além do salário e daqueles já previstos em lei. Assim, diante do maior investimento, há uma necessidade de avaliação constante para averiguar se as estratégias estão gerando resultados positivos.

Ao avaliar o índice de rotatividade, é possível entender as razões pelas quais os colaboradores estão deixando a empresa e o que pode ser feito para contornar a situação, evitando a perda de capital intelectual e do aumento de custos com recrutamento e seleção e questões trabalhistas.

A partir dessa perspectiva, percebe-se a importância da rotatividade na dinâmica organizacional, pois, segundo ZARIFE (2021, p. 3) “a rotatividade ocasiona custos adicionais com recrutamento, seleção, adaptação, treinamento dos novos colaboradores, além de diminuir satisfação e segurança no emprego dos colaboradores remanescentes”.

No contexto atual, um dos setores mais afetados com o aumento da rotatividade é o de *Call Center* (MADRUGA, 2009, apud SOUZA, 2010)<sup>2</sup>. Devido a seu papel cada vez mais importante na economia brasileira, por sua capacidade de geração de empregos, a rotatividade ou *turnover* no setor de *Call Center* se tornou um ponto de constante atenção.

---

<sup>1</sup>GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas 2009

<sup>2</sup> MADRUGA, Roberto. Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing. 2ª Ed. Editora Atlas, 2009

De acordo com Azevedo e Caldas<sup>3</sup> (2002, apud SOUZA, 2010), *Call Centers* são centros de contato integrados entre empresas e consumidores, onde os contatos são feitos de forma remota e/ou virtual, por meio do uso da tecnologia, como telefone e internet. Essas organizações, inicialmente, eram voltadas ao atendimento receptivo, também conhecidos por SAC, das empresas, para recebimento de dúvidas e/ou reclamações dos clientes, e conforme evoluiu, se diversificou também para as áreas de vendas e cobranças, utilizando ferramentas tecnológicas diversas

O setor de *Call Center* se caracteriza pela interação entre o operador de *telemarketing* e o cliente, essas interações nem sempre ocorrem de forma amigável, sendo muitas vezes estressante para ambas as partes. Por esse motivo, muitos profissionais escolhem não permanecer muito tempo nessa área, utilizando-a como ponte para adquirir experiência profissional ou como trabalho provisório. Devido a sua carga horária reduzida e a versatilidade de horários, os profissionais escolhem o setor para complementar sua renda, ter mais tempo disponível para conciliar com os estudos ou família, e também pelas oportunidades de crescimento oferecidas nas empresas.

Dentro desse contexto, foi iniciado o estudo sobre os fatores que elevam a rotatividade de funcionários de *Call Centers* da cidade de Governador Valadares, devido a presença de grandes empresas do setor na região e a constante demanda por novos profissionais para ocupar os postos de atendimento.

A economia da cidade gira em torno do comércio e dos serviços, logo, há uma grande demanda por mão de obra, mas a falta de sindicatos e representantes dos trabalhadores resulta em desvalorização de salários e benefícios. Os trabalhadores muitas vezes escolhem tentar novas oportunidades fora da cidade e até mesmo do país, com isso, há uma enorme perda de mão de obra especializada para muitas áreas, fazendo com que as estratégias de retenção de pessoal sejam cada vez mais necessárias para o bom funcionamento das empresas da região.

---

<sup>3</sup> AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O Discurso Evolucionista e a Prática Involutiva: Um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *Call Centers*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia. **Anais... [S.I.]**: 2003. CD-ROM.

Dessa forma, tem-se como problema de pesquisa para esse trabalho a seguinte questão: quais são as principais causas da rotatividade de pessoal nas empresas de *telemarketing* de Governador Valadares?

O objetivo geral desta pesquisa é descobrir as principais causas da rotatividade de pessoal do setor de *telemarketing* em Governador Valadares, e para atingi-lo têm-se por objetivos específicos:

- descrever os fatores determinantes para o aumento do *turnover* apresentados por ex-funcionários do setor;
- comparar os fatores apresentados com os que já constam na literatura;
- analisar a percepção dos funcionários em relação a experiência vivida no setor.

Assim, esse estudo se justifica pela importância do setor de *Call Center* na economia da região de Governador Valadares, e entender as causas que levam à rotatividade de pessoal irá auxiliar para a retenção de capital intelectual. Para a comunidade acadêmica, esse estudo ajudará a compreender se a teoria abordada em sala se aplica à realidade do setor de *Call Center*. Do ponto de vista profissional, a pesquisa irá agregar conhecimento sobre a área de Gestão de Pessoas e os problemas do *turnover* ao pesquisador, o que contribui de forma positiva na sua intenção de atuar no setor. Segundo Mobley<sup>4</sup> (1992, apud SOUZA, 2010), o processo de rotatividade não deve ser eliminado, mas sim gerenciado, pois é um fator importante no planejamento estratégico das empresas. Para se fazer um planejamento estratégico é preciso primeiramente analisar os pontos fortes e fracos, internos e externos da organização, e somente após conhecer esse pontos poderá ser elaborado o plano de ação ideal.

A seguir será apresentada a revisão bibliográfica, consistindo no histórico do *Call Center* e a rotatividade de pessoal. Após, serão abordados os procedimentos metodológicos, onde será descrito a metodologia de pesquisa utilizada, o instrumento de coleta e de análise dos dados. Em seguida serão apresentados os dados coletados em entrevistas, bem como a análise dos mesmos. Por fim, serão feitas as considerações finais, assim como as limitações do trabalho.

---

<sup>4</sup> MOBLEY, William H. *Turnover: Causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atividade de operador de *telemarketing* é considerada estressante, tanto pelas restrições durante o trabalho, quanto pela interação com os clientes, que muitas vezes agem de forma agressiva quando são cobrados, quando tem problemas a serem resolvidos e até mesmo por não estarem interessados nos produtos que os operadores tentam vender. Takahashi, Sisto e Fernandes (2014) caracterizam a organização do trabalho em *Call Centers* como rígidos, com intenso controle e monitoramento das atividades, pressão por produtividade e alcance de metas diárias e mensais, além da falta de autonomia dos operadores.

Dessa forma, muitos dos funcionários preferem desistir da vaga para atuarem em outros setores. Mas o estresse é apenas um dos variados fatores que levam ao desligamento dos funcionários, seja por decisão do empregado ou do empregador.

Os fatores que levam ao aumento do *Turnover*, ou rotatividade, são extensos, podendo estar presentes desde em erros de recrutamento e seleção, ao início da atividade em si, em problemas do ambiente de trabalho, descumprimento de normas regulamentadoras, insatisfação com cargos e/ou salários, dentre outros fatores que serão detalhados a seguir.

### 2.1 Telemarketing

O *Telemarketing* pode ser definido como o serviço que, utilizando da tecnologia da telecomunicação e informação, visa a comunicação com o consumidor (ZARIFE, 2016). Esse serviço é prestado nas empresas chamadas de *Call Centers*, onde o trabalho é controlado pela gestão para que atendam aos critérios das empresas que contratam seus serviços.

Ao longo dos anos, essa prática foi se popularizando e sendo utilizada para fins como o setor de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e para a venda de produtos diversos.

Segundo Madruga (2016) “*Telemarketing* é o conjunto de estratégias de divulgação e venda de produtos e serviços pelo telefone. Ele pode ser ativo ou receptivo”.

O setor ativo do *telemarketing* se caracteriza pela iniciativa da ligação a partir da empresa para o cliente, a fim de vender produtos diversos ou efetuar cobranças. Já o setor receptivo é o que recebe as ligações dos clientes para auxiliá-los, de acordo com o produto que a empresa representa e a necessidade de seus clientes, também conhecido popularmente por SAC.

O setor do teleatendimento é regido pela Norma Regulamentadora 17, Anexo II (NR 17), a qual definem quais parâmetros devem ser obedecidos pelas empresas que prestam esse serviço, para que promovam um ambiente de trabalho digno, seguro e confortável para os funcionários, além de preservar direitos da própria organização contra penalidades.

Pela definição da NR 17, se enquadra como operador de *telemarketing* todo trabalhador que utiliza telefones ou equipamentos de fala e audição, como *headsets*, por instrumento de trabalho, sendo sua função única e exclusiva o teleatendimento por voz e escuta e por mensagens eletrônicas (BRASIL, 2021, p. 13).

Alguns dos direitos assegurados pela NR 17, a quem exerce esse serviço são:

- Jornada de trabalho de 6 horas diárias, com limite de 36 horas semanais, qualquer excedente deve ser pago como hora extra;
- Os operadores têm direito a duas pausas de 10 minutos cada para descanso, devendo ser realizadas na 2ª e 5ª hora da jornada diária. As pausas devem ser feitas fora do posto de trabalho, e precisam ser registradas de forma impressa ou eletrônica para comprovação de seu cumprimento;
- O intervalo para refeição deve ter no mínimo 20 minutos e estar incluso dentro da jornada de trabalho. Caso a jornada de trabalho ultrapasse as 6 horas diárias, o intervalo deve ser de no mínimo 1 hora;

- “Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.” (BRASIL, 2021, p. 19);
- A organização é responsável por fornecer Atestados de Saúde Ocupacional - ASO, aos empregados quando solicitado.

Sendo uma atividade econômica regulamentada, o não cumprimento dos critérios exigidos acarreta multas à organização, além de gerar problemas no ambiente de trabalho, principalmente para o bem estar dos operadores, podendo acarretar doenças físicas e psicológicas, desmotivação, queda de produtividade, conflitos internos e o aumento da rotatividade de pessoal, trazendo altos custos à empresa.

O setor de *telemarketing* teve início no Brasil a partir de 1992, após a criação da Lei de Defesa do Consumidor (MADRUGA, 2016). As primeiras empresas de *call center* no Brasil viveram o início da implementação do SAC. Desde então, o setor tem se destacado na economia, sendo um dos grandes empregadores do país, além de melhorar a qualidade de seus serviços através de novas técnicas e tecnologias.

Apesar do intenso uso da tecnologia em suas atividades, o trabalho em si não foi modernizado, sendo organizado segundo os moldes tayloristas, onde as tarefas são fracionadas, há uma cisão entre o planejamento e a execução do trabalho e um intenso controle do tempo e dos movimentos para a realização das atividades (Takahashi, Sisto e Fernandes, 2014). Essas características contribuem para o aumento da rotatividade, do absenteísmo e do surgimento de doenças ocupacionais nos atendentes.

O absenteísmo também é um problema que atinge o setor. Os operadores entregam atestados médicos com frequência, o que indica o quanto a atividade é desgastante para eles.

O setor de *telemarketing* desperta atenção por sua capacidade de geração de empregos, mas também por seu alto índice de rotatividade, o qual será abordado ao longo deste trabalho.

Venco<sup>5</sup> (2007, apud ZARIFE, 2016) caracterizou que os profissionais do setor de atendimento do *telemarketing*, em maioria, são mulheres, com idade de 18 a 25 anos em média, possuindo escolaridade mínima de ensino médio completo.

Por essas características, e pela não exigência de experiência profissional, muitos dos candidatos à vaga nesse setor estão buscando seu primeiro emprego.

## 2.2 Rotatividade

Pela definição de Chiavenato (2002, apud FRAGOSO, 2012), rotatividade é o termo usado para definir a flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente a qual está inserida. E, esse intercâmbio de pessoas é definido pelo número de pessoas que ingressam e saem da organização.

Os fatores que elevam a rotatividade podem ser internos ou externos, estando ou não sob o controle da gestão.

Os fatores externos, que independem do controle da gestão, são: oferta e demanda de recursos humanos no mercado; conjuntura econômica; oportunidades de emprego no mercado.

Os fatores internos, que podem ser moldados conforme os interesses da organização, são: salários baixos; falta de benefícios; gestão inadequada; falta de oportunidades de crescimento na empresa; relacionamentos na empresa; condições físicas e ambientais do trabalho; cultura organizacional; política de recrutamento e seleção; critérios e programas de treinamento; política disciplinar da organização; critérios de avaliação de desempenho; entre outros, que variam conforme a organização.

O nível de rotatividade é medido pelo percentual de funcionários admitidos e demitidos, dividido pela média de funcionários efetivos da empresa. Após perceber o aumento no nível, é

---

<sup>5</sup> VENCO, S. B. Neocolonialismo ou imigração eletrônica: O caso das centrais de atendimento. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 5, 2007, Montevidéu. Anais V Congresso da Associação Latino-Americana de Sociologia do Trabalho. v. 4, n.1, 2007. p. 1-3

preciso encontrar as causas dessa mudança para controle e correção. Rotatividade gera gastos para organização, portanto, é de interesse da gestão manter os níveis estáveis.

Conforme elucidado por ALMEIDA (2009), demissões podem acontecer por iniciativa da empresa ou do funcionário. No primeiro caso, a demissão ocorre quando a organização deseja desligar o funcionário para substituí-lo, para corrigir problemas ocorridos durante a seleção, ou para redução da força de trabalho. Quando a demissão parte do funcionário, esse o faz por razões pessoais ou profissionais, seja por não estar satisfeito com o ambiente de trabalho atual, ou por ter outras oportunidades profissionais em vista.

Independente da forma como ocorrem os desligamentos, os mesmos geram custos para a organização, sendo divididos em custos primários e secundários.

Os custos primários são aqueles ligados diretamente com a demissão de um funcionário e sua substituição por outro. Estão inclusos os custo com:

- Recrutamento e seleção: gastos com emissão e solicitação de empregado; despesas com a divulgação de vagas; manutenção do setor de recrutamento e seleção; gastos com testes e avaliações para seleção; despesas com exames médicos obrigatórios para contratação;
- Custo de registro e documentação: despesas de manutenção do órgão de registro e documentação de pessoal; gastos com documentação, formulários, anotações, registros, abertura de conta bancária, processamento de dados, entre outros;
- Custo de integração: despesas com treinamento; custo do tempo despendido do supervisor às solicitações do novo contratado;
- Custo de desligamento: despesas com documentação e registro relativos ao desligamento; custo das entrevistas de desligamento; custo das indenizações pelo tempo trabalhado; custo pela antecipação de pagamentos relacionados à férias e 13º salário proporcionais, aviso prévio, multa do FGTS etc.

Os custos secundários, segundo Chiavenato<sup>6</sup> ( 2000, p. 188, apud ALMEIDA, 2009) incluem:

#### 1. Reflexos na produção

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 3ª ed., Makron Books, São Paulo: 1997

- Perda de produção causada pela vaga deixada pelo empregado desligado, enquanto este não for substituído;
  - Produção inferior – pelo menos durante o período de ambientação – do novo empregado no cargo; e
  - Insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.
2. Reflexos na atitude do pessoal
  3. Imagem, atitude e predisposições que o empregado que se está desligando transmite aos colegas;
  4. Imagem, atitudes e predisposições que o empregado que se está iniciando transmite aos colegas;
  5. Influência de ambos os aspectos citados sobre o moral e a atitude do supervisor e do chefe; e
  6. Influência de ambos os aspectos citados sobre a atitude dos clientes e fornecedores.
    - Custo extra laboral: Despesas de pessoal extra ou horas extras necessárias para cobrir a vaga existente ou para cobrir a deficiência inicial do novo empregado;
    - Tempo adicional de produção causado pela deficiência inicial do novo empregado;
    - Elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média provocada pelo novo empregado; e
    - Tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo empregado.
  7. Custo extra-operacional: Custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado;
    - Custo adicional de lubrificação e combustível, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado;
    - Custo adicional de serviços de manutenção, utilidades, planejamento e controle de produção, expediente etc., que se torna mais elevado perante o índice reduzido de produção do novo empregado;
    - Acréscimo de acidentes – e consequentemente de seus custos diretos e indiretos -, devido à sua intensidade maior no período de ambientação inicial dos recém admitidos; e
    - Acréscimo de erros, refugos e problemas de controle de qualidade provocado pela inexperiência do novo empregado.

Conhecendo os custos, a gestão dará maior ou menor prioridade aos níveis de rotatividade considerando os atuais interesses da organização.

Facco, Amaral e de Souza Lino (2015), em seu artigo, destaca os principais fatores que contribuem para o aumento da rotatividade de acordo com Chiavenato, sendo eles: problemas no recrutamento e seleção, baixo comprometimento organizacional, clima organizacional com problemas, falhas no suporte organizacional, remuneração inadequada e mercado de trabalho aquecido.

Nas organizações, os indivíduos avaliam seus investimentos empregados e o que recebem em troca, sua permanência é decidida ao avaliar a proporcionalidade entre essas questões. Desta forma, a sensação de justiça nas relações de trabalho são o que determinam o sentimento do trabalhador para com a atividade que realizam (CAPPELLOZZA, CRISPIM, VENELLI-COSTA, CLARO, 2021).

O entendimento dos fatores que levam ao *turnover* auxiliam na criação de estratégias de retenção de pessoal.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho tem por objetivo descobrir as principais causas da rotatividade de pessoal do setor de telemarketing em Governador Valadares – MG. Para a realização da pesquisa optou-se por realizar uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa tem por finalidade interpretar fenômenos e atribuir significados em seu decorrer, não utilizando técnicas estatísticas. Dois tipos de dados são trabalhados nessa abordagem de pesquisa, sendo eles: os verbais, coletados em entrevistas, observações, experimentos e ações, etc; e os visuais, colhidos em experimentos, observações e documentos (BRASILEIRO, 2021).

A escolha dessa abordagem se deu pela necessidade de se aprofundar no tema, de forma geral, antes de definir pontos mais específicos, observando as semelhanças das respostas coletadas.

A pesquisa foi realizada por meio do método exploratório a partir da realização de entrevistas semi estruturadas com ex-funcionários do setor de telemarketing da cidade de Governador Valadares / MG. Tendo em vista que o problema abrange todo o setor, a pesquisa não se restringe a uma empresa específica, mas junto a ex-funcionários de qualquer das empresas do setor instaladas na região.

As entrevistas serão gravadas, com o consentimento prévio dos entrevistados, através da assinatura do TCLE disponibilizado aos mesmos, e transcritas para análise.

A pesquisa será do tipo exploratória. A pesquisa exploratória é realizada quando se tem poucos elementos ou dados disponíveis sobre um assunto para o pesquisador. O tema em questão, apesar de ter sido levantado por outros autores, não possui uma conclusão única. Portanto, há soluções divergentes para um mesmo problema: a rotatividade do setor.

Os entrevistados são ex-funcionários de Call Centers, que residem na cidade de Governador Valadares / MG e encerraram seus contratos de trabalho, seja por iniciativa própria ou por terem sido demitidos pelas empresas. O critério de seleção dos entrevistados será por acessibilidade e disponibilidade. Se buscará a indicação de participantes junto a pessoas conhecidas e através de divulgação da pesquisa em redes sociais.

A análise dos dados será realizada através do procedimento de análise de conteúdo, em que, após a transcrição das entrevistas, foi feita uma classificação do texto para relacionar a frequência de citações de temas, palavras ou ideias encontradas no texto, a fim de mensurar sua importância para o autor da fala e para o estudo.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Perfil dos Entrevistados**

Foram realizadas entrevistas com oito ex-atendentes, de ambos os sexos, do setor de *Telemarketing* de Governador Valadares, todos ainda residentes na cidade. Os entrevistados possuem idade de 22 a 49 anos, e o tempo de experiência no setor varia entre 3 meses a 3 anos no cargo de atendente, sendo a média geral de aproximadamente 14 meses, as informações de cada respondente consta na tabela abaixo:



<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Tempo no setor</b>
1	27	Feminino	Ensino médio completo	Desempregada	Casada	8 meses
2	25	Masculino	Ensino médio completo	Motorista	Solteiro	5 meses
3	24	Feminino	Ensino médio completo	Recepcionista	Solteira	36 meses
4	27	Masculino	Cursando ensino superior	Agente de negócios (bancário)	Casado	10 meses
5	25	Feminino	Cursando ensino superior	Auxiliar administrativo	Solteira	4 meses
6	22	Feminino	Cursando ensino superior	Recepcionista	Solteira	20 meses
7	49	Feminino	Ensino médio completo	Auxiliar de serviços básicos	Casada	24 meses
8	25	Feminino	Ensino médio completo	Manicure	Solteira	3 meses

#### 4.2 Método de Análise

As entrevistas seguiram o formato semi estruturado, e a partir das respostas dos entrevistados foi realizada a análise do conteúdo, a fim de interpretar os dados e compreender características que estão por trás das mensagens destacadas.

Esta pesquisa visa compreender as causas para a alta rotatividade no setor de *telemarketing* a partir da perspectiva de ex-funcionários do setor. Para isso, por meio de entrevistas, foi analisada a experiência do ex-atendente em relação ao trabalho, ao ambiente, às suas expectativas sobre o cargo e os fatores que levaram ao seu desligamento pelo seu ponto de vista. Também foi observado o sentimento do entrevistado após sua demissão.

### 4.3 Experiência no Setor

Conforme levantado no referencial teórico, a função de atendente de *telemarketing* é considerada estressante, devido às exigências de desempenho, intenso controle e monitoramento de serviços, pressão por produtividade e o alcance de metas constantes (TAKAHASHI, SISTO; FERNANDES, 2014). Porém, a pesquisa buscou entender, a partir das informações coletadas junto aos entrevistados, o que levaram da experiência vivida enquanto atuavam no setor e se correspondiam ao que consta na literatura.

Analisando a frequência dos termos presentes nessa categoria da análise, percebe-se que os termos “pressionada”, “estressada”, “cansativo”, “desgastante” e “excesso de cobrança” foram os que mais se repetiram. Apesar disso, dois dos respondentes disseram se sentir gratos à empresa e à experiência: “um lugar que me deu a oportunidade de começar”, “aprendi muito profissionalmente”.

Avaliando as respostas dos entrevistados, percebe-se que eles possuem uma visão negativa sobre a atividade do *telemarketing*, devido à cobrança e estresse constantes vividos no local de trabalho. Porém, as empresas de *Call Center* são grandes empregadoras na região de Governador Valadares, principalmente por não exigirem experiência profissional para os cargos de atendente, o que faz do setor uma porta de entrada a quem está em busca do primeiro emprego. Os entrevistados não negam as experiências ruins vividas no setor, mas reconhecem a importância do emprego em sua carreira.

O entrevistado 2 avaliou a experiência como boa, apesar dos problemas, por considerar a atividade “leve” em comparação às outras opções de trabalho destinada aos homens na cidade. A entrevistada 3, que trabalhou por mais tempo no setor, pode migrar dentro da empresa por várias áreas do *telemarketing*, o que lhe garantiu um bom tempo de experiência e aprendizado. O entrevistado 4 também reconheceu a importância do cargo para sua carreira, pois foi promovido na empresa em que atuou e pode enriquecer seu currículo, porém reconheceu o desgaste sofrido

psicologicamente enquanto atuou como atendente, devido ao tratamento dispensado pelos clientes e gestores.

Outro ponto levantado pelos entrevistados foi em relação à saúde mental, pois, a pressão por metas e a cobrança excessiva os desmotivaram em relação ao trabalho: “a partir dos 3, 4 meses a gente começa a perder o interesse naquele lugar”, “tudo se torna cansativo”, “metas abusivas e excesso de cobrança afetavam meu psicológico”.

Oliveira e Jacques (2006, apud PACHECO<sup>7</sup>, 2002) apontam que a doença mais recorrente entre os trabalhadores do teleatendimento é o sofrimento psíquico. Ainda segundo os autores, as implicações psicológicas decorrentes do trabalho estão diretamente ligadas ao método de organização do trabalho e as técnicas de gestão.

As doenças decorrentes do trabalho de atendente de *telemarketing* já foram tema de diversas pesquisas, devido a constância do problema. Apesar disso, as organizações mantêm sua forma de gestão seguindo um modelo taylorista, de intenso controle do tempo e separação entre a atividade principal e a gestão, reduzindo a autonomia dos trabalhadores. Essa forma de gestão agrava problemas de estresse ocupacional, principalmente por não considerar formas de motivação além das monetárias.

#### **4.4 Expectativas para o Cargo**

Uma característica do setor de *Telemarketing* é a não exigência de experiência profissional para os cargos de atendente, fazendo com que o setor seja a principal opção de quem busca seu primeiro emprego.

Em relação às suas expectativas para o cargo, a maioria dos respondentes destacou que aquela foi sua primeira experiência de trabalho formal e, por isso, não possuíam muitas habilidades técnicas, embora buscavam desenvolvê-las ali: “desenvolveria minha comunicação e timidez”, “esperava que eu pudesse me desenvolver, criar novas habilidades dentro da empresa”,

---

<sup>7</sup> PACHECO, V. G. Gênero, saúde e trabalho: fatores que interagem no desenvolvimento de LER em trabalhadores telefônicos. 2002. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002

“expectativa de aprendizado e bem estar com trabalho”, “pudesse aprender e me desenvolver”. Os respondentes também disseram estar buscando crescimento profissional nas empresas em que atuaram: “eu tinha uma expectativa de fazer uma carreira lá dentro”, “que eu pudesse crescer”.

Conforme já ilustrado por Venco<sup>8</sup> (2007, apud ZARIFE, 2016), o perfil dos operadores de *telemarketing* em sua maioria, são de pessoas jovens, com idade de 18 a 25 anos, geralmente buscando seu primeiro emprego. Os novos atendentes chegam ser ter muito conhecimento sobre o cargo, por isso passam por uma etapa de treinamento antes de iniciarem o trabalho, em algumas empresas essa etapa também é contada como um período de avaliação e, caso a pessoa não se adapte, pode desistir da vaga sem grandes consequências.

As expectativas de desenvolvimento das habilidades, principalmente em relação a comunicação se justificam pela atividade ser voltada ao atendimento ao público, além disso, as empresas utilizam muitos recursos tecnológicos em suas atividades, o que exige que os colaboradores também desenvolvam seu conhecimento nessa área, com o auxílio dos gestores.

Após iniciarem no cargo, as expectativas de aprendizagem e desenvolvimento diminuem, pois as exigências por metas e o tempo de trabalho, de apenas seis horas, não dão espaço para pausas ou diálogos para orientação. Os gestores ficam disponíveis para sanar dúvidas que surgem ao longo do atendimento, mas sobra pouco tempo para ensinamentos mais profundos sobre o desenvolvimento profissional, o que resulta na frustração dos atendentes.

O respondente 2 disse não possuir grandes expectativas para o cargo, devido ao conhecimento prévio da tendência de rotatividade de pessoal na empresa em que atuou: “não tinha muita expectativa não [...] eu sabia que a empresa mandava muito embora [...] era mais “procurando emprego” né”.

O respondente em questão já conhecia a empresa em que pretendia atuar, por conhecer pessoas que já trabalharam na mesma. Por já conhecer o histórico da empresa, suas expectativas foram baixas em relação ao crescimento profissional, mas ele não pretendia trabalhar por pouco

---

<sup>8</sup> VENCO, S. B. Neocolonialismo ou imigração eletrônica: O caso das centrais de atendimento. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 5, 2007, Montevidéu. Anais V Congresso da Associação Latino-Americana de Sociologia do Trabalho. v. 4, n.1, 2007. p. 1-3

tempo no setor, sua saída se deu por iniciativa do empregador, devido a necessidade de fechar o setor em que ele atuava, por decisão da empresa contratante.

Os *Call Centers* prestam serviço de forma terceirizada a outras empresas, por isso seus resultados são tão importantes. Os atendentes representam empresas de diversos segmentos, e quando uma dessas áreas não dá o retorno esperado, a empresa que contratou os serviços de atendimento pode romper o contrato e sair da cidade.

Quando perguntados se as expectativas foram atendidas, a maioria das respostas foi negativa: “nada disso aconteceu”, “a coisa é muito estressante, não dá”, “não foi o que aconteceu”. Um dos respondentes disse ter correspondido seu desejo de desenvolver sua comunicação e timidez, outro disse ter alcançado suas expectativas parcialmente pois conseguiu ser promovido na empresa, mas o ambiente de trabalho não era como esperado.

#### **4.5 Ambiente de Trabalho**

Os respondentes foram questionados se havia fatores no ambiente de trabalho que os desagradavam de alguma forma. As respostas se referiram mais a fatores subjetivos como o comportamento dos gestores e regras internas e pouco ao espaço físico ou aos equipamentos.

Entre os fatores que mais desagradaram aos entrevistados, a pressão e a cobrança por parte dos gestores foram os que mais se destacaram. Além disso, os entrevistados também evidenciaram que a forma como seus superiores lidavam com eles nos momentos de tensão demonstrava falta de preparo, pois exigiam resultados sem tentar compreender a situação: “falta de educação pra lidar com a gente”, “agiam sem compreender a situação [...] achavam que era “frescura” do funcionário, mas muitas vezes não era”, “o supervisor não sabia trabalhar e um queria passar por cima do outro”, “havia ameaças por parte dos gestores”.

A cobrança dos gestores por resultados unida ao tratamento muitas vezes agressivo por parte dos clientes faziam com que os atendentes se sentissem em constante pressão: “era estresse

o tempo todo”, “intensa cobrança e o fato de você estar ali só tomando pancada”, “o pessoal ficava literalmente gritando o tempo inteiro”.

Outro ponto levantado pelos respondentes foi em relação aos sistemas necessários para o atendimento, que muitas vezes apresentavam falhas e atrapalhavam no cumprimento das metas de tempo de ligação. O entrevistado 2 inclusive destacou que a falta de cumprimento dessa meta por ineficiência dos sistemas foi um dos motivos que levaram ao seu desligamento: “Essas metas né. Meta de rechamada, da pessoa ligar, meta da gente não conseguir resolver o problema”.

Em uma atividade onde o tempo é prioridade, possuir sistemas de alta qualidade é essencial tanto para cumprir as tarefas quanto para evitar atrasos nas chamadas. No caso do respondente em questão, as falhas apresentadas pelo sistema dificultavam a resolução dos problemas dos clientes, além de atrasar o processo, pesando nas metas de tempo de chamada, isso também fica evidente na continuação da fala do entrevistado 2: “tava lá o sistema, era só clicar e mandar de acordo com o que tava aparecendo na tela pra pessoa, mas não resolvia” . Como os resultados deste atendente não foram satisfatórios, ele foi um dos escolhidos para deixar o setor, mesmo tendo seu desempenho prejudicado pelas ferramentas disponibilizadas pela empresa.

#### **4.6 Propostas de Melhoria**

Diante dos problemas percebidos pelos ex-atendentes no ambiente de trabalho, os mesmos foram questionados sobre o que poderia ser feito para amenizar os pontos negativos, as principais mudanças foram relacionadas a:

- Cobrança por metas: “menos cobrança em relação ao tempo”, “uma cobrança também que ajude a pessoa a crescer”;
- Ao tratamento dispensado pelos gestores: “maior humanização do funcionário”, “não tratar eles como robôs”, “compreensão por parte do supervisores e gerente e auxílio”;
- A melhoria nos sistemas: “melhoria dos sistemas necessários para atendimento”, “o sistema deles, que é muito falho”;

- Apoio psicológico: “ver que o funcionário está abalado e ter aquele apoio imediato para com ele”, “disponibilidade de acompanhamento psicológico na própria empresa”;
- Aumento na remuneração: “A remuneração e o tempo mesmo”, “aumento do salário, ou mesmo bonificação por desempenho”.

Os dados levantados até aqui estão relacionados a experiência vivida no setor pelos entrevistados, que é de extrema importância para compreendermos as razões que levam a rotatividade de pessoal no setor. A partir de sua experiência, o foco da entrevista se voltou para o desligamento dos respondentes, as possíveis causas para sua saída do setor e em como se sentiram após a demissão.

#### **4.7 Causas da Demissão**

A demissão ocorre por iniciativa da empresa ou do funcionário. No primeiro caso, os motivos por trás da decisão estão relacionados ao desempenho do colaborador, estratégia da gestão, corte de custos, entre outros fatores. Quando a iniciativa de sair da empresa parte do funcionário, ela está ligada a uma decisão particular, que pode ou não ter influência da empresa, por falta de motivação com o trabalho ou para buscar novas experiências.

A pesquisa está voltada para o ponto de vista dos ex-atendentes, sobre os motivos que os levaram a se demitir ou serem demitidos pela sua percepção. Diante disto, as respostas se dividiram quanto à iniciativa da demissão e as razões por trás dela.

Dentre os oito entrevistados, dois deles tomaram a iniciativa da demissão e os outros seis foram por decisão da empresa. Os motivos apresentados por aqueles que pediram demissão foram:

- A cobrança por metas - “metas não alcançadas [...] pressão para alcançá-las”;
- Abalo psicológico - “a minha saúde mental, se definhando”.

Esses motivos se relacionam aos problemas citados pelos respondentes sobre o ambiente de trabalho e sua experiência no setor, que por não se sentirem bem ou motivados escolheram sair da empresa e buscar outras oportunidades fora do setor de *telemarketing*.

Os entrevistados que foram demitidos por iniciativa da empresa, responderam conforme sua percepção e do que foi comunicado pelo gestor, os motivos citados por eles foram:

- Fechamento do setor em que atuavam - “tiveram que fechar o setor [...]eu não quis partir pra outra área da empresa não, eu quis sair da área imediatamente”, “encerraram o contrato aqui em Valadares”;
- Baixa produtividade - “se você não está produzindo eles acabam por te mandar embora”, “ela (empresa) quer um funcionário que se doa, nem que vire a noite mas que ele entregue aquilo que eles estão pedindo”, “agilidade e competência, por ser meu primeiro emprego eu não tinha nenhuma”, “essas metas né. Meta de rechamada, da pessoa ligar, meta da gente não conseguir resolver o problema”;
- Desejo por novas experiências - “Meu desinteresse pelo cargo atual”.

Novamente, ressalto que a análise é realizada partindo do ponto de vista dos ex funcionários, e que os motivos apresentados por eles partem de sua percepção sobre a experiência no setor, podendo haver discordância por parte dos gestores quanto aos motivos, porém a análise dos gestores não é o foco deste trabalho.

#### **4.8 Pós Demissão**

A partir dos pontos levantados pelos entrevistados em relação a sua experiência no setor de *telemarketing* e os problemas vivenciados lá, analisar o sentimento após a saída do setor auxilia nesta pesquisa para compreender se a experiência dos atendentes foi positiva ou negativa.

A expressão que mais se destacou nas respostas foi “alívio”. Os entrevistados disseram ter se sentido aliviados ao saírem do setor, mesmo com o cenário do desemprego à frente, e esperavam ocupar cargos em setores diferentes do *telemarketing*.

Os motivos para a sensação de alívio se deram pelo estresse vivenciado no ambiente de trabalho. As entrevistadas 6 e 7 disseram ter elevado seus níveis de ansiedade devido a constante cobrança presente no setor.

Muitas pessoas preferem não trabalhar sob constante pressão pois não se sentem confortáveis ou motivadas, outras já gostam da atividade pois possuem um perfil competitivo e não têm problema em trabalhar sob estresse. Os entrevistados disseram não gostar da cobrança vivida no setor, o que demonstra uma falha já no processo de seleção em que o perfil comportamental dos candidatos não foi levado em consideração antes de direcioná-los à vaga.

Considerando que a função de operador de *telemarketing* é um cargo que exige um grau de controle emocional e de facilidade de comunicação, a falta de critérios de seleção também é um dos causadores da rotatividade no setor e da baixa produtividade dos funcionários, que não se sentem motivados por não gostarem de exercer suas funções.

Diante do desinteresse apresentado pelos respondentes em voltar a trabalhar no setor, é possível concluir que a experiência tenha deixado uma impressão negativa nos ex-atendentes.

#### **4.9 Retorno ao *Call Center***

A economia da cidade de Governador Valadares gira em torno do comércio e serviços, logo, as vagas disponíveis possuem pouca variedade, principalmente aquelas voltadas aos trabalhadores com nível médio de escolaridade. Diante desse cenário de poucas opções, os entrevistados foram questionados se voltariam a trabalhar no atendimento de *telemarketing*, visto que as oportunidades na cidade são escassas e as empresas de *Call Center* oferecem oportunidades de crescimento profissional, além da carga horária reduzida.

Dentre os respondentes, apenas um respondeu com firmeza que voltaria a trabalhar no setor. Outro respondeu que não voltaria, enquanto os restantes disseram não ser o que desejam, mas que voltariam em caso de extrema necessidade, ou por falta de opções, porém torcem para que isso não ocorra. Isso fica em evidência nos trechos: “somente em caso de muita necessidade”, “Espero de verdade nunca precisar voltar a esse trabalho”, “se houver outras opções, ela seria a última”, “caso eu retorne, é por ser a última opção de emprego, e por extrema necessidade”.

As respostas coletadas evidenciam que o trabalho de atendente no setor de *telemarketing* apresentou aspectos negativos para todos os entrevistados, e que, cada experiência foi percebida

de forma individual, mas apresentavam problemas semelhantes, entre eles, se destaca um grande impacto na saúde mental desses profissionais, ante o nível de desgaste mental que a atividade e as condições de trabalho ofertadas apresentam.

## 5 CONCLUSÃO

Um dos objetivos deste trabalho foi buscar descrever os fatores determinantes para o *turnover* apresentados pelos ex-funcionários do setor de *telemarketing*. Desta forma, analisando as respostas dos entrevistados, percebemos o quanto a pressão exercida pelos gestores e a crescente cobrança por metas foram fatores determinantes para o aumento do estresse e a perda da produtividade e satisfação no trabalho. Conforme Veras e Venco<sup>9</sup> (2006; 2007, apud TAKAHASHI; SISTO; FERNANDES, 2014), a rígida organização dos *Call Centers*, a pressão por metas e produtividade são grandes agravantes de problemas de saúde e prejudicam o desempenho em função do estresse gerado.

Em relação ao comportamento dos gestores, tanto os atendentes quanto os gestores possuem metas para medir seu desempenho. As metas dos atendentes dependem de alcançar os objetivos da ligação: efetuar a venda, resolver o problema ou realizar a cobrança. Já as metas dos supervisores de operações dependem do desempenho dos atendentes que estão sob sua supervisão, dessa forma, eles utilizam de técnicas para motivá-los e pressioná-los a fim de alcançar os objetivos propostos pela empresa. O problema dessa relação é quando os supervisores transferem a culpa pelo seu próprio desempenho para seus subordinados, o que gera conflitos entre eles.

Pela atividade do atendimento de *telemarketing* já ser considerada estressante, a gestão deve buscar reduzir esses índices, em vez de agravar-los, Robbins<sup>10</sup> (2002, apud LIMA, 2004) sugere que as empresas que possuem o estresse como uma preocupação, busquem desenvolver

---

<sup>9</sup> Venco, S. (2007). Neocolonialismo ou imigração eletrônica? O caso das centrais de atendimento. Recuperado: 25/08/2008.

Veras, V. S. (2006). *Relações sociais de trabalho e custo humano da atividade: vivências de mal-estar e bem-estar em serviço de teleatendimento governamental*. Dissertação de mestrado, UnB, Brasília.

<sup>10</sup> Robins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

programas que ajudem seus funcionários a relaxar, a aprender a lidar com o estresse, a ter a capacidade de ouvir e lidar com pessoas e situações difíceis, além de gerenciar o próprio tempo e enriquecer seus cargos.

Dentre os fatores apresentados pelos respondentes que causavam insatisfação, e consequente rotatividade no ambiente de trabalho, todos eles se enquadram como fatores internos, portanto, estão sob o controle da gestão.

Fatores como: gestão inadequada, salários baixos, cultura organizacional, critérios de seleção e de avaliação do desempenho, são considerados fatores internos responsáveis pelo aumento da rotatividade, e podem ser moldados conforme o interesse da organização. Portanto, podemos concluir que parte das causas pela elevada rotatividade no setor de *telemarketing* em Governador Valadares é em função das políticas de gestão das empresas.

Em relação a experiência vivida pelos atendentes no setor e sua perspectiva de retorno, percebe-se que o estresse vivido no ambiente de trabalho foi um dos fatores que mais contribuiu para que quisessem sair da empresa, além da baixa remuneração, problemas nos sistemas de atendimento, migração de setores das empresas parceiras e pela baixa expectativa de crescimento no setor, principalmente em comparação a outros setores do mercado. Os respondentes não se sentem motivados a retornar ao setor, somente em caso de necessidade financeira, pelas limitações empregatícias da cidade.

Concluindo, os fatores apresentados pelos ex-atendentes estão de acordo com o que já consta na literatura. Sendo eles problemas que estão sob o controle da gestão, cabe às empresas desse ramo desenvolver medidas para reduzir esse índice de rotatividade de acordo com suas estratégias e políticas de gestão.

Este trabalho possui limitações em relação ao número de entrevistados, devido a indisponibilidade das pessoas solicitadas em razão das entrevistas serem realizadas presencialmente ou por vídeo chamada, porém, as respostas apresentavam similaridades, o que trás segurança quanto a veracidade do que foi apresentado.

## REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, Maria Luzia Souza. Rotatividade de Pessoal: Causas e Controles. Faculdade São Luiz da França, p 1-12, 2009. Disponível em:

<[https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/MARIA\\_LUZIA\\_SOUZA\\_ALMEIDA.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/MARIA_LUZIA_SOUZA_ALMEIDA.pdf) – acessado em 11 de junho de 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego, Norma regulamentadora NR 17 Redação dada pela Portaria MTP n.º 423 de 07 de outubro de 2021. Disponível em:

<<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2021.pdf> – acessado em 13 de julho de 2022.

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. Como Produzir Textos Acadêmicos e Científicos/ Ada Magaly Matias Brasileiro. São Paulo: Contexto, 2021. 272 p.

CAPPELLOZZA, A.; CRISPIM, I. A. S.; VENELLI-COSTA, L.; CLARO, J. A. C. D. S. Relações entre Percepção de Justiça, Suporte Organizacional, Defesa da Imagem e Intenção de Rotatividade. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 11, n. 3, p. 442-464, 2021

FACCO, Leandro Paulo; AMARAL, Thays da Silva Pereira; DE SOUZA LINO, Leandro. A ROTATIVIDADE NO SETOR DE CALL CENTER: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA M. Destarte, v. 5, n. 1, p. 161-182, 2015.

FRAGOSO, Sérgio. ROTATIVIDADE DE PESSOAL - (TURN OVER). 2012. Disponível em: <<https://administracaoesuccesso.com/2012/08/16/rotatividade-de-pessoal-turn-over> – acessado em 11 de junho de 2022.

LIMA, Fabiana Batistucci de. Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de Call Center. 2004. Disponível em:

<[STRESS, QUALIDADE DE VIDA, PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE CALL CENTER](#)> Acessado em 14 de dezembro de 2022.

MADRUGA, R. A História do Telemarketing e Call Center: da fase artesanal ao canal de relacionamento. Disponível em:

<<https://blog.guiacontato.com.br/historia-do-telemarketing-e-call-center/> – Acessado em 10 de junho de 2022.

OLIVEIRA, S., & JACQUES, M. G. C. (2006). Políticas e práticas de gestão e saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31, 63-72

SOUZA, Fernanda da Silva. Rotatividade de funcionários no setor de call center: um estudo de caso na empresa Atendebem. 2010.

TAKAHASHI, Luis Torahiko; SISTO, Fermino Fernandes; CECILIO-FERNANDES, Dario. Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. *Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis*, v. 14, n. 3, p. 336-346, set. 2014. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000300009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em 11 dez. 2022.

ZARIFE, P. S. Percepção de justiça organizacional de trabalhadores de Call center. *Revista ENIAC Pesquisa*, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2016.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

#### Características socioeconômicas do entrevistado:

1. Idade:
2. Gênero:
3. Grau de instrução:
4. Ocupação atual:
5. Estado civil:
6. Residência:

#### Questões

1. Por quanto tempo você trabalhou como atendente de telemarketing?
2. Seu desligamento foi por sua iniciativa ou da empresa?
3. Como você descreveria sua experiência no setor?
4. Quais eram suas expectativas para o cargo? Elas foram correspondidas?
5. Como você se sentia no ambiente de trabalho?
6. Havia fatores no ambiente de trabalho que te desagradaram de alguma forma? Quais?
7. Que mudanças seriam necessárias para evitar a saída dos funcionários do telemarketing?
8. Que fatores você acredita terem influenciado em seu desligamento?
9. Como você se sentiu ao sair da empresa?
10. Você trabalharia novamente no setor de telemarketing?

## **APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “ROTATIVIDADE DE PESSOAL: PRINCIPAIS CAUSAS APRESENTADAS POR EX-FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE TELEMARKEETING DE GOVERNADOR VALADARES”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é entender as causas que levam à rotatividade de pessoal no setor de Call Center. Nesta pesquisa pretendemos descobrir as principais causas da rotatividade de pessoal do setor de telemarketing em Governador Valadares.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você “(1) Realizar a entrevista, bem como sua gravação; (2) Realizar a transcrição literal do que foi dito, de modo que facilite as análises; (3) Realizar a análise do conteúdo, para relacionar a citações presentes no texto a fim de mensurar sua importância para o autor da fala e para o estudo”. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: “Risco de exposição de imagem”. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, “o trabalho será unicamente utilizado com fins acadêmicos, sendo as mídias gravadas deletados ao final das etapas”. A pesquisa pode ajudar “auxiliando na retenção de capital intelectual na região”.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome e você não será identificado em nenhum momento da análise e divulgação dos resultados da pesquisa. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Tendo lido e entendido o TCLE você concorda em participar da pesquisa?

- Sim
- Não

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_Novembro\_\_\_ de 2022 .

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do (a) Pesquisador (a)