

**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Especialização em Psicologia do Trabalho**

**INVESTIGAÇÃO SOBRE A ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM  
UMA EMPRESA *DECALL CENTER* DE BELO HORIZONTE**

**LILIAM GRAZIELLE LOPES**

**Belo Horizonte**  
**2013**

**LILIAM GRAZIELLE LOPES**

**INVESTIGAÇÃO SOBRE A ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM  
UMA EMPRESA *DECALL CENTER* DE BELO HORIZONTE**

Monografia apresentada como exigência  
para obtenção do grau de Especialista  
em Psicologia do Trabalho na  
Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Bruno Otávio Arantes

**Belo Horizonte  
2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Se hoje comemoro uma conquista, esta se deve àqueles que estiveram ao meu lado em todos os momentos; que fizeram de meu sonho seus próprios objetivos e de meus objetivos sua própria luta. Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças de finalizar mais uma etapa de minha vida. Aos meus pais, que cultivaram na criança todos os valores que me transformaram em uma pessoa responsável e consciente. Ao meu marido, que acreditou mais uma vez em meu sucesso e me deu incentivo de chegar ao fim, aos meus amigos, colegas de trabalho, professores e meu orientador, meu agradecimento. Quero compartilhar essa alegria com todos vocês que me ofereceram sempre o melhor que puderam me dar, através de seu olhar de apoio, de sua palavra de incentivo, de seu gesto de compreensão, de sua atitude de segurança, mesmo quando veio o desânimo.

A todos eu dedico mais esta vitória.

Muito Obrigada!

## Lista de Ilustrações

Figura 1: .....	9
Figura 2: .....	10
Figura 3: .....	10
Figura 4: .....	11
Figura 5: .....	11
Figura 6: .....	12
Figura 7: .....	13
Figura 8: .....	14
Figura 9: .....	15
Figura 10: .....	15
Figura 11: .....	16
Figura 12: .....	17
Figura 13: .....	18

## **Lista de Siglas e abreviaturas:**

**ABT:** Associação Brasileira de Teleserviços

**ANATEL:** Agência Nacional de Telecomunicações

**DAC:** Distribuidor Automático de Chamada

**MARA:** Medidor Automático de Respostas de Atendimento

**MTE:** Ministério do Trabalho e Emprego

**TCLE:** Termo de consentimento livre e esclarecido

**TI:** Tecnologia da Informação

**TMA:** Tempo Médio de Atendimento

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	2
2.1 O <i>Telemarketing</i> e o perfil dos trabalhadores .....	2
2.2 Como se trabalhar no <i>CallCenter</i> .....	2
2.3 O Call Center e a rotatividade .....	6
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	7
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	9
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	18
<b>6 BIBLIOGRAFIA</b> .....	20
<b>ANEXOS</b> .....	22

## RESUMO

Este estudo tem, como objetivo, verificar quais são os fatores que influenciam na rotatividade, a partir do ponto de vista do teleatendente, em uma empresa de *Call Center* em Belo Horizonte/MG, através de questionário simplificado, pois, uma vez identificados os problemas, pode-se empreender ações que visem a redução da rotatividade e, conseqüentemente, melhores condições de trabalho para os sujeitos. Para tanto, foram avaliados trinta teleatendentes. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, através de um questionário previamente elaborado. Após a análise dos resultados foi possível verificar que apesar do discurso da empresa, voltado para a motivação dos trabalhadores, fatores como a pressão constante por resultados, a mínima autonomia e a falta de atuação do Departamento de recursos humanos são os principais fatores que interferem nos índices de rotatividade. Neste sentido, algumas sugestões são apresentadas ao final do estudo, buscando a melhoria das condições de trabalho dos teleatendentes.

**Palavras-chave:** *Call Center*, Rotatividade, Departamento de recursos humanos, Operador de *telemarketing*.

## ABSTRACT

This study aims to determine what are the factors that influence the turnover from the point of view of attendants in a company call center in Belo Horizonte / MG, through simplified questionnaire because, once identified the problems, can to undertake actions aimed at reducing turnover and, consequently, better working conditions for the subjects. So, were assessed thirty attendants. The methodology used was a descriptive study using a questionnaire previously developed. After analyzing the results we observed that despite the discourse of business, focused on the motivation of workers, factors such as constant pressure for results, minimal autonomy and lack of action from the Department of Human Resources are the main factors that affect the rates turnover. In this sense, some suggestions are presented at the end of the study, seeking to improve the working conditions of the attendants.

**Keywords:** Call Center, Turnover, Human Resources Department, Telemarketing.

## 1 INTRODUÇÃO

As centrais de atendimento, também conhecidas como *Call Centers* ou empresas de *telemarketing* consistem em um dos principais canais de comunicação com o mercado consumidor, através do uso do telefone e da *internet*. Segundo dados fornecidos pela Associação Brasileira de Teleserviços (ABT)<sup>1</sup>, cerca de 500 empresas prestam esse tipo de serviço no Brasil.

Diante dos dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)<sup>2</sup>, o setor de serviços, nos grandes centros, aparece como segundo lugar dos setores que mais empregam atualmente em nosso país. O setor de teleatendimento, segundo Venco (2008), tem apresentado crescimento na oferta de postos de trabalho, consolidando-se como um dos grandes empregadores nacionais. A previsão da autora é que haveria, no Brasil, dois anos depois, 1 milhão desses trabalhadores.

O que se observa diante deste contingente de trabalhadores são os altos índices de rotatividade que trazem questionamentos sobre as possíveis causas que tem levado os teleatendentes a deixarem em pouco tempo seu posto de trabalho.

A rotina de um operador de *telemarketing* é de seis horas por dia, seis dias por semana, e atender clientes com eficiência, respeito e cuidado, por vezes nas situações mais inusitadas. Entre suas responsabilidades, a fidelização e o atendimento ao cliente é um processo complexo, porém fundamental na excelência da prestação dos serviços. Por esse motivo essa profissão esconde sérios descompassos sociais e condições de trabalho marcadas por fortes pressões psicológicas. A perspectiva do trabalho à distância facilita as agressões verbais e as ofensas pelos clientes.

Desta forma, torna-se um grande desafio para o departamento de Recursos Humanos a criação e a manutenção de programas motivacionais, benefícios diferenciados e ações voltadas para a retenção de talentos nessa área.

O objetivo desse estudo é verificar quais são os fatores que influenciam na rotatividade, a partir do ponto de vista do teleatendente, em uma empresa de *Call Center* em Belo Horizonte/MG, através de questionário simplificado, pois, uma vez

---

<sup>1</sup>Disponível em <http://www.abt.org.br/telemarketing.asp>. Acessado em 14 de novembro de 2012.

<sup>2</sup>Disponível em <http://portal.mte.gov.br/imprensa/setores-de-servicos-e-comercio-puxam-a-geracao-de-empregos-em-2011.htm>. Acessado em 23 de janeiro de 2013.



identificados os problemas, pode-se empreender ações que visem a redução da rotatividade e, conseqüentemente, melhores condições de trabalho para os sujeitos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O *Telemarketing* e o perfil dos trabalhadores**

Segundo Mocelin (2008), o *telemarketing* é a atividade desempenhada pelos empregados em *call centers*, situando-se entre as ocupações que mais geraram empregos nos últimos anos. Segundo o autor existe uma tendência de não-profissionalização dos empregados nesse tipo de atividade laboral, devido ao pouco tempo de permanência desses trabalhadores no emprego, o que se refletiria, inclusive, em baixa taxa de sindicalização.

No que se refere ao perfil dos trabalhadores a população é predominantemente jovem, com idade entre 18 e 25 anos e com escolaridade equivalente ao ensino médio completo, requisito mínimo para ingresso nesse tipo de trabalho. Essa categoria profissional é composta em sua maioria por mulheres, pois os empregadores valorizam qualidades “ditas femininas”, aqui compreendidas como uma ‘construção social’ que redundaria na ocupação de postos de trabalho de baixo prestígio, com remuneração inferior à masculina (Venco, 2008).

Nesse sentido, para Castells (1999) citado por Mocelin (2008), supõe-se que as atividades de *telemarketing* configurariam empregos-trampolim, ou seja, postos de trabalho temporariamente ocupados pelos trabalhadores, mas que não são atrativos profissionalmente, sendo descartados quando eles encontram uma melhor oportunidade ou concluem seus estudos, sua formação ou sua graduação.

### **2.2 Como se trabalha no *Call Center***

Segundo Venco (2008), o desenvolvimento do teleatendimento ocorreu pela fusão da informática e das telecomunicações. Todo o atendimento é feito por telefone, e

pode ser sintetizado em três tipos: o *receptivo*, destinado ao atendimento de clientes; o *ativo*, quando o atendente realiza a ligação para o cliente, caracterizando, predominantemente, a efetivação de vendas a distância; e, finalmente, o *híbrido*, que associa os dois tipos anteriores e demanda concentração e flexibilidade superiores em relação aos demais.

Mocelin (2008) aponta que para cada grupo de 20 operadores existe um supervisor, que os avalia mensalmente, em termos de desempenho. Há uma proposta de plano de carreira, mas a possibilidade de ascensão profissional é pequena: de operador apenas para supervisor e, raramente, coordenador ou gerente. A atividade se define com determinada rigidez. Segundo este autor, os gerentes de recursos humanos afirmam que não há número fixo de atendimento, mas uma avaliação segundo “as curvas de atendimento”. Os gerentes não escondem que a atividade é estressante, mas ressaltam que a empresa procura resolver tais problemas “da melhor forma possível”. O “desgaste emocional” seria compensado com campanhas motivacionais: comemoração de datas, eventos, “brincadeiras”, “sorteios”, mas essas não são formas que agradam os empregados, servindo, em alguns casos, para aliviar a tensão, mas que também podem criar situações de constrangimento. (p. 375)

Venco (2006) considera que a telefonia sofreu profundas modificações no processo de trabalho nas últimas décadas. A substituição do disco telefônico pelo teclado digital aumentou a velocidade das chamadas e a entrada de dados. Através de novas tecnologias também foi possível distribuir automaticamente a chamada para a telefonista que estivesse livre no posto de trabalho, associado ao Distribuidor Automático de Chamada (DAC). A implantação do Medidor Automático de Respostas de Atendimento (MARA) permitiu gravar a conversação telefônica, cronometrar tempo de espera em linha e o tempo de duração da chamada. Vilela e Assunção (2004) relatam sobre este controle de tempo, e que uma agência reguladora foi criada pelo governo federal para estabelecer metas e padrões de qualidade, impedindo abusos. A agência reguladora envolvida é a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)<sup>3</sup>, que define políticas para o setor e fiscaliza preços e serviços ao consumidor, sem sofrer interferências do governo ou das empresas. Uma das metas a ser alcançada seria a garantia de que 95% das chamadas fossem atendidas em menos de dez segundos. Segundo as autoras, as empresas ao invés de adequar numericamente o efetivo de

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>. Acessado em 23 de janeiro de 2013.

trabalhadores, estipula que, pelo menos 90% dos atendentes não deixem o usuário esperando mais do que dez segundos.

Ainda de acordo com Vilela e Assunção (2004) os mecanismos de controle implementados para garantir a meta citada são: (a) cálculo em situação real do tempo de atendimento, que servirá para outro cálculo (o Tempo Médio de Atendimento –TMA), utilizado para a avaliação individual do teleatendente; (b) cálculo diário e mensal da porcentagem do efetivo que não deixa o cliente esperar mais de dez segundos na linha.

O indicador TMA é explicado no estudo das autoras como um mecanismo de controle que atribui pontos de acordo com o tempo dispensado ao cliente. O seu parâmetro varia de acordo com o setor, pois o tempo da venda de um produto é diferente do tempo para fornecer um auxílio à lista telefônica e, por sua vez, diferente do tempo que se leva a dissuadir o cliente que liga para cancelar um serviço. Através dos pontos atribuídos, existe uma avaliação qualitativa dos tempos alcançados, considerando-se “*excelente*” a produtividade do atendente que mantém seu TMA menor ou igual à média do turno. Se conseguir quatro segundos a mais, é classificado como “*bom*”. Entre cinco e oito segundos, recebe o conceito de “*fraco*”. Além disso, é considerado “*ruim*”. O alcance de tais metas se torna preocupante, segundo as autoras, já que as demandas são variadas e as condições materiais de trabalho inadequadas (ruído, mobiliário, espaço físico), as pausas são insuficientes e os intervalos para recuperação entre os atendimentos são curtos, quando existem.

A partir destas modificações foi possível controlar o conteúdo da conversação e reduzir o ciclo de trabalho, acelerando o seu ritmo. Devido à busca por maior objetividade no atendimento, cria-se uma fraseologia, reduzindo o diálogo espontâneo com o cliente. Sobre o controle de conteúdo Vilela e Assunção (2004) apontam que independentemente das palavras agressivas do cliente, o teleatendente deverá seguir um padrão de frase – o *script* – uma tentativa de padronização e aceleração dos atendimentos por parte da empresa, além de manter uma entonação de voz pré-determinada pela hierarquia. A empresa não prescreve apenas a fraseologia para cada serviço, mas também a entonação da voz, com objetivo de impedir manifestações emocionais pelo operador. Isso para tornar a linguagem um simples instrumento de trabalho e não permitir o prolongamento do diálogo. O *script*, cuja utilização correta é também um mecanismo de avaliação no monitoramento da qualidade, estabelece a frase a ser pronunciada no início e frase a ser pronunciada no final da ligação. A pontuação

de avaliação durante o atendimento inclui critérios como cordialidade, objetividade e fornecimento de informações exatas. No serviço de retenção, há o *script* para responder a cada motivo que o cliente apresente para solicitar o cancelamento. Contudo, na realidade certas solicitações nunca foram apresentadas e nem estão previstas, visto que as situações variam de acordo com cada cliente.

Segundo as autoras a gestão argumenta que a utilização de roteiros e fluxogramas são tentativas de homogeneizar os atendimentos. Porém, essa tática não se mostrou suficiente para a resolução dos problemas reais apresentados no estudo de Vilela e Assunção de 2006, no qual um operador atendeu 66 chamadas em trinta minutos, necessitando-se de 69 perguntas adicionais ao texto padronizado para melhor compreensão das demandas dos clientes, com uma média aproximada de duas perguntas extras por minuto.

Desta forma, Venco (2006) registra como consequências das mudanças no processo de trabalho, a introdução de novos modelos de gestão em que a prioridade recai na produtividade e não no comportamento dos telefonistas que passam a ser chamados de teleoperadores. *Call centers* e *telemarketing* também são expressões que passam a ser incorporadas para dar conta das transformações no processo de trabalho.

Para Castells (1999) citado por Mocelin (2008), as novas tecnologias de informação teriam lançado as bases para o desaparecimento das tarefas rotineiras e repetitivas, normalmente relacionadas ao paradigma taylorista fordista de organização do trabalho, sobretudo nos grandes centros capitalistas, visto que, nos países em fase de industrialização, o taylorismo tenderia a permanecer vigente.

Como aponta Venco (2008) a organização do trabalho no teleatendimento conforma um ambiente marcado por tensão e pressão constantes para a superação de metas, redução do tempo de atendimento, concentração em tarefas distintas e, sobretudo, adoção de procedimentos que visam impor-se em relação às características pessoais desses trabalhadores detectados pelo uso do *script* disposto nas telas, pela adoção do 'sorriso na voz' para bem atender ao cliente, pela impossibilidade de se colocar frente a um tratamento desrespeitoso ou, mesmo, para solucionar um problema que, contudo, não está previsto nos procedimentos.

Assim Lechat (2003) citado por Venco (2008, p.14) "humilhados e desvalorizados, os operadores não encontram saída que não a demissão". A organização do trabalho nos modernos *Call Centers* possui elementos que podem levar a altos

índices de rotatividade, como tem sido descrito na bibliografia consultada neste trabalho.

### **2.3 O *Call Center* e a rotatividade**

De acordo com Santos (2007), o setor de *telemarketing* tem crescido muito nos últimos anos. As empresas fazem altos investimentos em novos sistemas, equipamentos de telefonia e computadores, mas deixam de lado o desenvolvimento de pessoas e a preocupação com sua saúde mental.

Os *Call Centers* constituem-se cada vez mais como um centro de lucro para as organizações, representando atualmente mais de 1% do PIB. Os setores das tecnologias da informação (TI), Serviços Financeiros e *Outsourcing* representam a grande fatia, aproximando-se de 60% do mercado. Porém, os *Call Centers* lutam diariamente para superar um desafio que parece incontornável: o *turnover* (Portugal, 2009).

Para Santos (2007), os operadores de *telemarketing* trabalham sob um modelo de gestão característico da administração científica, a qual apresenta tendência à especialização, mínimo de autonomia, execução de tarefas específicas, repetitivas, padronizadas e controle rígido dos supervisores. Tudo isso visando aumentar a produtividade e a qualidade do serviço prestado e a diminuição do tempo para a execução das tarefas. No entanto, esse sistema de gestão aumenta a insatisfação dos funcionários, o que acarreta o aumento da rotatividade, do absenteísmo e da ocorrência de doenças físicas e psíquicas.

Estudos como de Santos (2007), Venco (2008) e Castilla (2003) apontam que as centrais de atendimento têm sido uma das maiores empregadoras do país, entretanto pagam baixos salários, submetem os trabalhadores a uma constante pressão por melhores resultados e a uma constante vigilância dos supervisores e coordenadores, além de uma intensa jornada de trabalho. O trabalho mecânico e repetitivo, a constante supervisão, a ausência de autonomia para a execução de tarefas são traços marcantes. Essas ações visam à padronização do atendimento, ao melhor gerenciamento do pessoal na busca de melhores resultados e ao aumento da lucratividade das empresas.

Em relação ao elevado nível de rotatividade nas atividades de *telemarketing*, Santos (2007) retrata que esta é causadora de uma constante insegurança e uma tensão

por estarem constantemente convivendo com a demissão de colegas e o medo de chegar a sua vez. Os operadores vivem com a constante expectativa da demissão, seja por não suportar mais sofrimentos e sonharem com a “carta de alforria”, ou medo do desemprego. Assim, quando não suportam mais o intenso ritmo de trabalho, muitos trabalhadores optam por pedir demissão. A autora destaca que ainda se exige dos trabalhadores a separação entre uma metade profissional e outra pessoal, não sendo permitido que problemas pessoais afetem o desempenho ou comprometam a produtividade do indivíduo.

Para Portugal (2009), uma elevada rotatividade, índices altíssimos de faltas, atestados médicos frequentes e colaboradores desmotivados são uma realidade comum nos *Call Centers*. Parece que existem algumas contradições. O mercado está em pleno crescimento, as organizações investem e apostam no desenvolvimento das suas pessoas, mas não conseguem o interesse e o compromisso dos profissionais.

De acordo com Limongi-França (2007), a ausência de empregados ao trabalho se constitui num problema que vem preocupando os profissionais que atuam na área de relações humanas. Essa preocupação decorre da dificuldade em diagnosticar a origem das faltas, estabelecer critérios relacionados à política de pessoal e utilizar medidas alternativas.

Para evitar esse tipo de interferência Limongi-França (2007) ressalta formas alternativas que visam à diminuição do nível de absenteísmo e a consequente rotatividade: entrevistas de aconselhamento, compensações, horários variáveis, incentivos visando ao desenvolvimento de autodisciplina, melhorias das condições de trabalho, programas de aperfeiçoamento, política de promoção de pessoal interno e criação de atividades de Serviço Social, como, por exemplo, instalações de creches.

Essa autora conclui que se de um lado a implantação dessas alternativas evita o absenteísmo, que, sem dúvida, traz prejuízos à produção, de outro possibilita ao trabalhador ausências conscientes de medidas disciplinares cabíveis, baseadas em fatos concretos e imparciais.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa é de abordagem descritiva, quantitativa, que, segundo Cervo (2007) observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza, suas características. Além de buscar conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente, como de grupo e comunidades mais complexas. Envolve técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática, através do estudo de campo.

Para Vergara (2009), a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante. Estes métodos podem ser aplicados em conjunto ou isoladamente.

O campo de pesquisa deste estudo foi uma empresa de *Call Center* de Belo Horizonte/MG, inaugurada em 1992. É uma empresa mineira que representa uma força de *Business Process Outsourcing* (BPO) modelo de atuação que compreende a gestão integrada de processos e negócios de uma instituição, utilizando a tecnologia da informação - que trabalha para o sucesso dos relacionamentos de seus clientes com seus públicos; ou seja, oferece serviços que agregam valor em *Contact Center*, TI, *Software* e Consultoria e Gerenciamento de Projetos.

A amostra deste estudo é composta por 30 teleatendentes que responderam ao questionário estruturado (em anexo) com perguntas fechadas, previamente elaboradas, referentes aos possíveis motivos que levam a rotatividade na empresa de *Call Center*. O questionário foi adaptado a partir do aplicado por Santos (2007).

Este instrumento foi dividido em duas partes: a primeira contemplou dados demográficos e funcionais, e a segunda parte foi composta de 21 afirmativas. Sendo que, algumas destas afirmativas apresentam o nível de concordância apontado pelos trabalhadores em uma escala tipo Likert de 4 pontos e outras apresentam alternativas baseadas na bibliografia consultada sobre os problemas enfrentados no *Call Center*.

Inicialmente, foi aplicado teste piloto em 4 teleatendentes, para verificação da adequação da linguagem e das questões, bem como para verificar a compreensão das mesmas pelos entrevistados. Cabe ressaltar que todos os participantes da pesquisa concordaram em participar voluntariamente da mesma e todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo modelo se encontra anexo.

O questionário foi preenchido pelos próprios atendentes, anonimamente e entregues para a pesquisadora, que acompanhou todo o processo. Após a aplicação, os

dados foram lançados no programa Excel, de onde foi possível extrair as frequências e analisar as informações.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A revisão da literatura aponta, segundo Venco (2008) que o perfil dos operadores de *telemarketing* é predominantemente feminina, jovem, com idade entre 18 e 25 anos, com escolaridade equivalente ao ensino médio completo. Ao serem analisados os dados pessoais dos entrevistados da pesquisa, confirmou-se esta perspectiva, pois 73% dos entrevistados são do sexo feminino e 27% do sexo masculino (cf. Figura 1). Em relação à faixa etária dos mesmos, observou-se que a maioria, 84% possui até 25 anos de idade (cf. Figura 2). E por último, foi verificada a escolaridade dos funcionários, sendo que 57% deles possuem o ensino médio completo, acompanhados de 10% que são estudantes do ensino médio; apenas 10% são graduados em algum curso superior e 23% apresentaram ser graduandos em algum curso superior e nenhum entrevistado possui pós-graduação (cf. Figura 3).

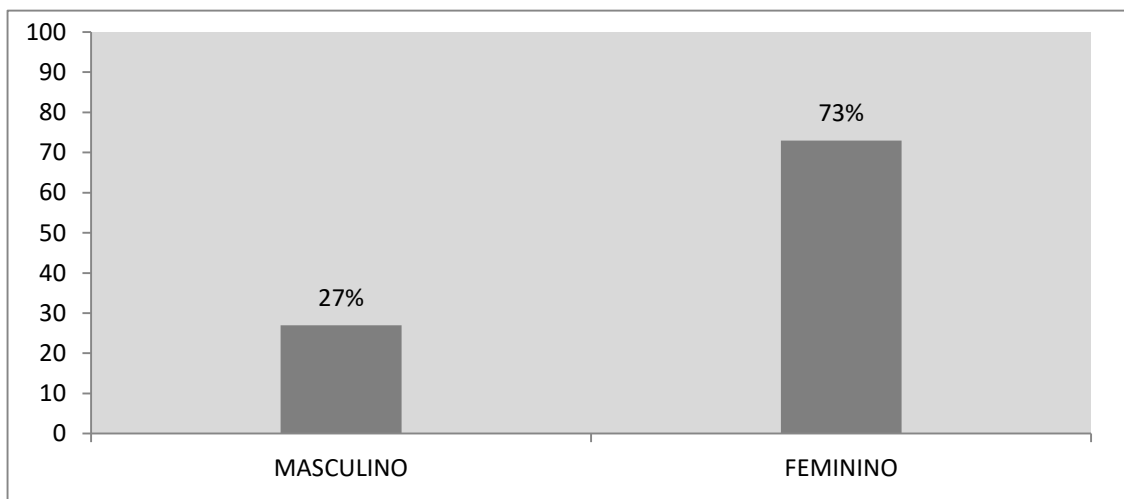


Figura 1: Distribuição por sexo



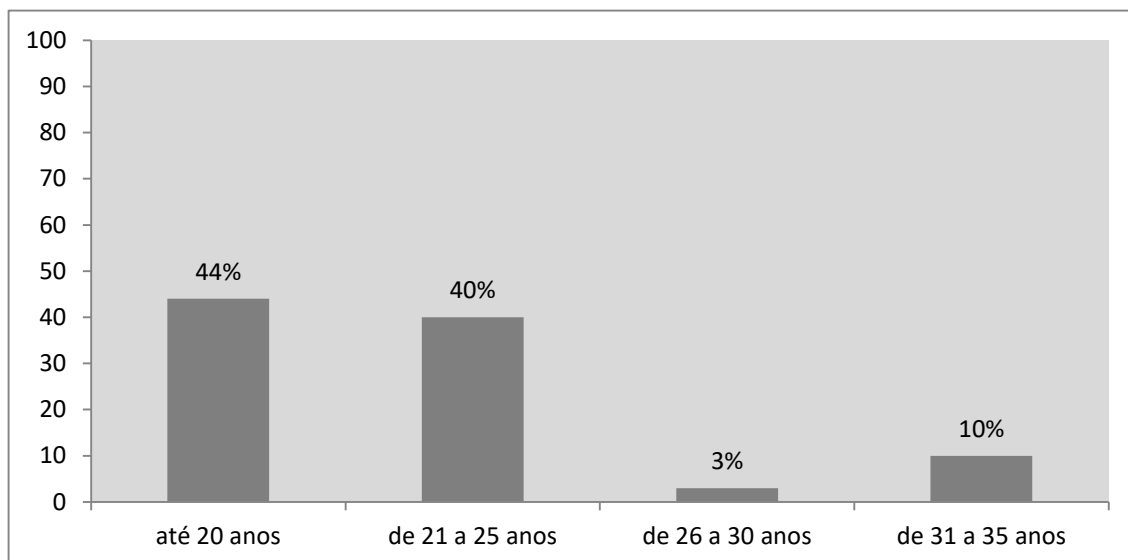


Figura 2: Distribuição por idade

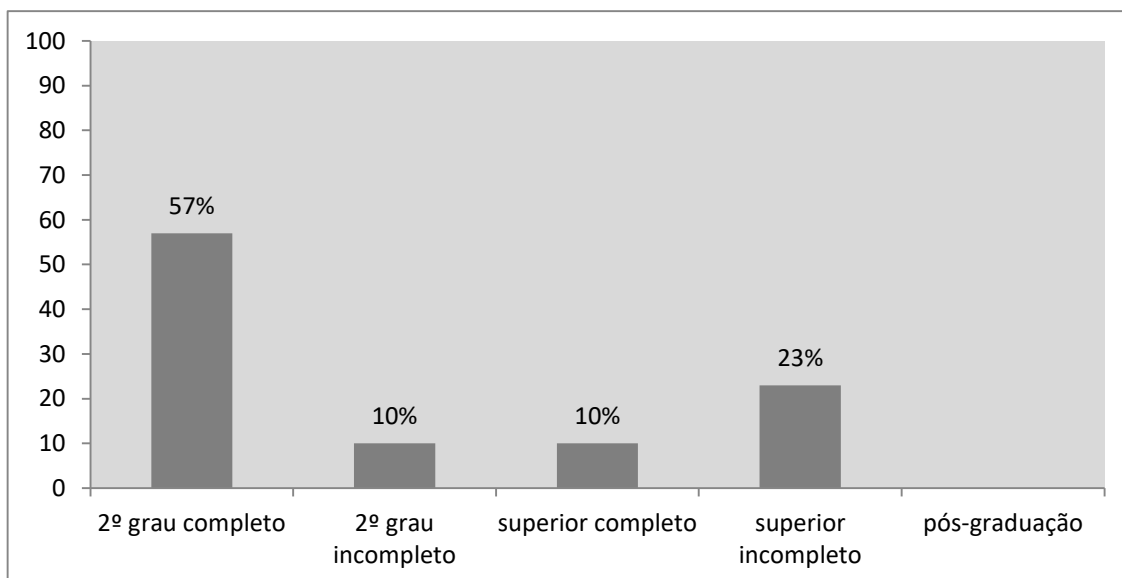


Figura 3: Distribuição por escolaridade

Em relação ao tempo que tais trabalhadores permanecem na atividade Mocelin (2008) aponta que existe uma tendência de não-profissionalização dos empregados nesse tipo de atividade laboral, devido ao pouco tempo de permanência desses trabalhadores no emprego. Este estudo confirma as observações deste autor, ao se considerar que 64% dos entrevistados possuem até um ano de trabalho no ramo e 77% possuem um ano de trabalho ou menos na empresa estudada. Cabe considerar ainda, que apenas 3% dos teleatendentes possuem mais de quatro anos de experiência e de trabalho na empresa (cf. Figuras 4 e 5).

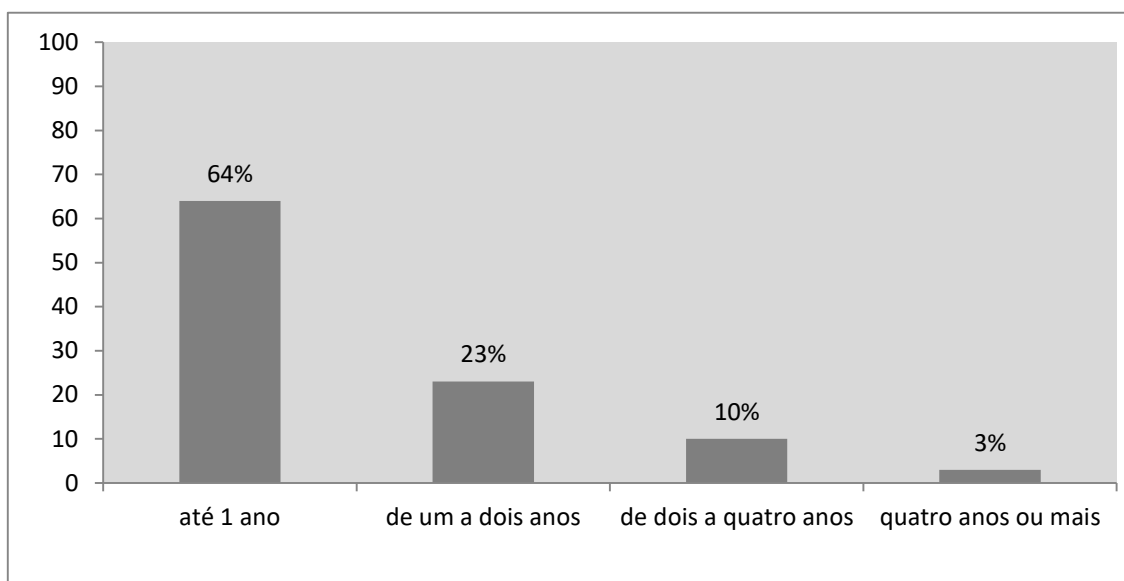


Figura 4: Distribuição por tempo de trabalho no atendimento

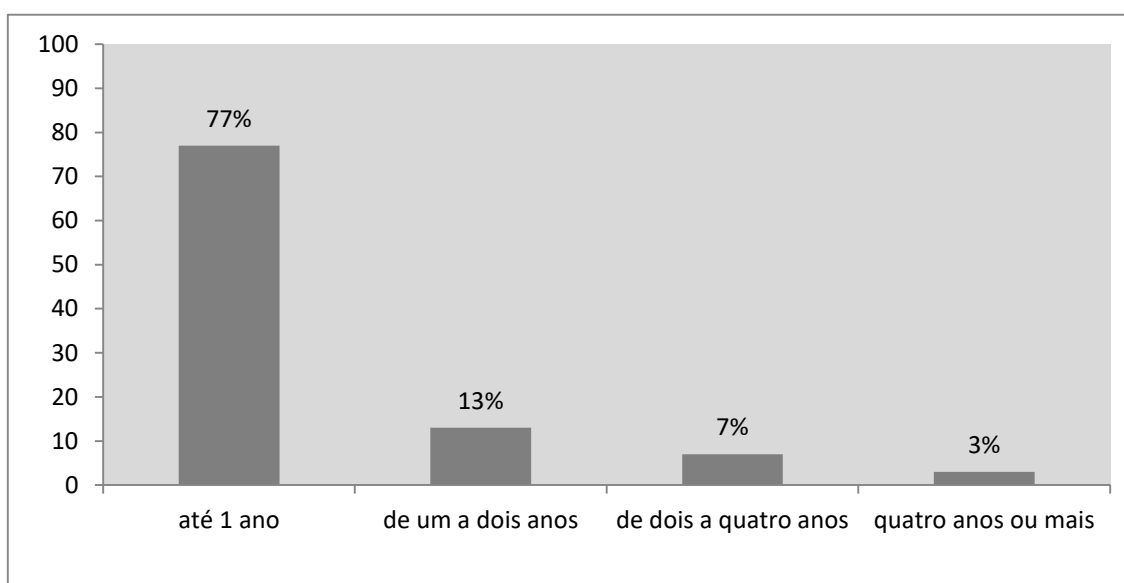


Figura 5: Distribuição por tempo de trabalho na empresa

Conforme Castells (1999) citado por Mocelin (2008), a atividade de *telemarketing* é configurada como postos de trabalho temporariamente ocupados pelos trabalhadores, mas que não são atrativos profissionalmente, sendo descartados quando eles encontram uma melhor oportunidade ou concluem seus estudos, sua formação ou sua graduação. A partir dos dados coletados na pesquisa, conforme figura 6, pode-se averiguar que 64% dos entrevistados permanecem na empresa pela possibilidade de conciliar trabalho e estudos (flexibilidade de horários), 23% dos

sujeitos ainda afirmaram ser a perspectiva de promoções o principal motivo de permanência, 10% responderam ser a possibilidade de adquirir experiência no mercado de trabalho e apenas 3% afirmaram ser o benefício oferecido. Desta forma, a maioria dos trabalhadores percebe o emprego de teleatendente como temporário. Ainda, pode-se inferir que ao concluir os estudos, buscam trabalhos que exigem maior qualificação e ofereçam melhores salários e condições de trabalho.

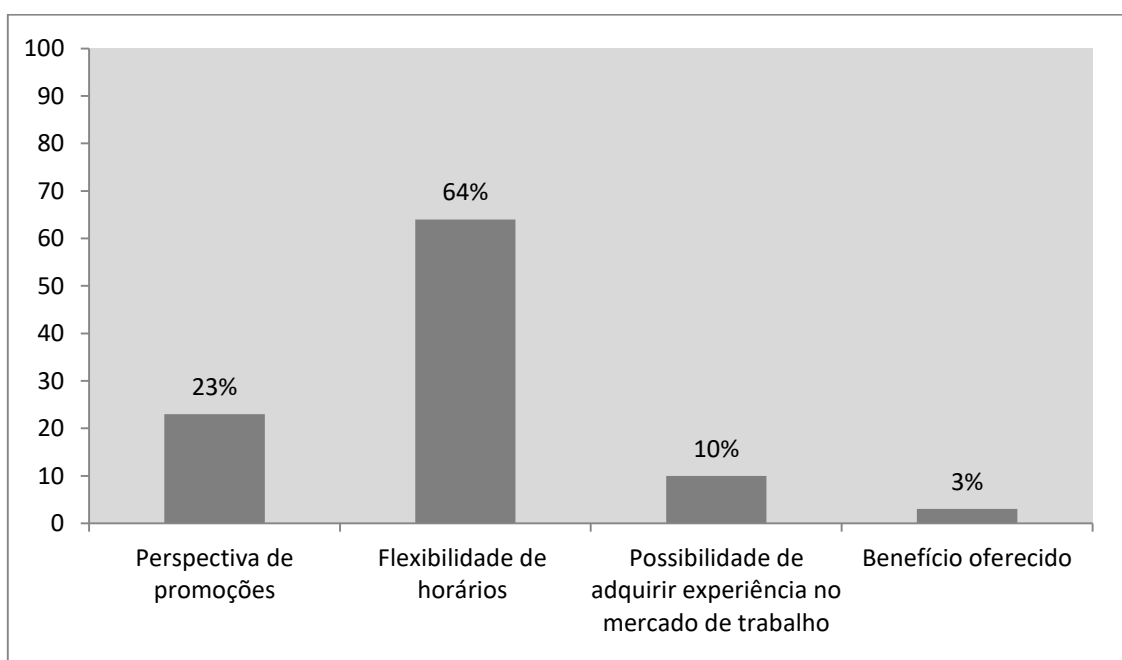


Figura 6: Principal motivo de permanência na empresa

Ao serem questionados como a empresa resolve problemas como o desgaste emocional, 47% dos entrevistados responderam que a resolução dos problemas se dá através de campanhas motivacionais. 30% afirmaram ser eventos, com brincadeiras e sorteios, seguidos de 23% que responderam que a empresa não se preocupa com o funcionário, visa lucro. Nenhum entrevistado respondeu ser o acompanhamento psicológico uma resolução de problemas. Da mesma maneira que retrata Mocelin (2008), onde diz que o “desgaste emocional” seria compensado com campanhas motivacionais: comemoração de datas, eventos, “brincadeiras”, “sorteios” (cf.Figura 7). O questionário não contemplou questões sobre os efeitos psicológicos destas “brincadeiras”, sendo esta uma das questões a serem investigadas em outra oportunidade.

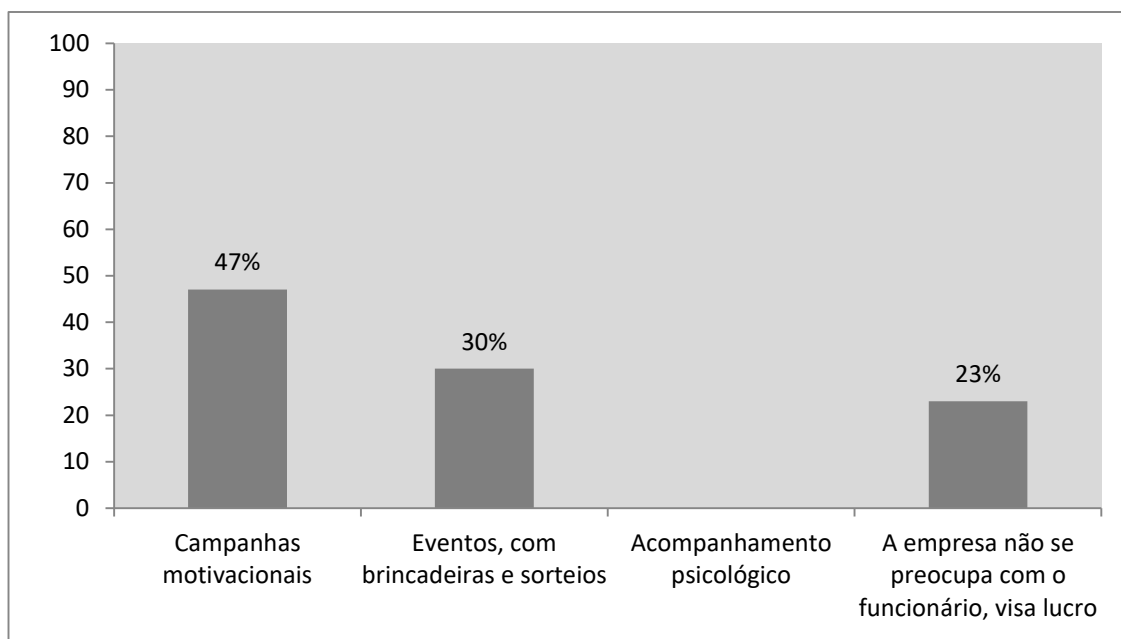


Figura 7: Resolução de problemas como o desgaste emocional

De acordo com Vilela e Assunção (2004), um mecanismo de controle utilizado para a avaliação individual do teleatendente para garantir o alcance das metas seria o Tempo Médio de Atendimento (TMA), sendo o mesmo considerado como um fator preocupante já que as demandas e as condições são variadas e o trabalhador é pressionado a tal meta. Na pesquisa (cf. Figura 8) os resultados obtidos a partir do questionário apontam para esta perspectiva, pois 54% dos atendentes afirmaram que o abandono do trabalho no *Call Center* se deve a pressão para atingir metas (TMA, vendas, etc.). Como consequência é afirmado pelas autoras que a pressão ao alcance de metas é indicativa do esforço empreendido pelo coletivo dos trabalhadores para garantir desempenho, além de estar associado às queixas de cansaço e a pressão exercida pela chefia intermediária.

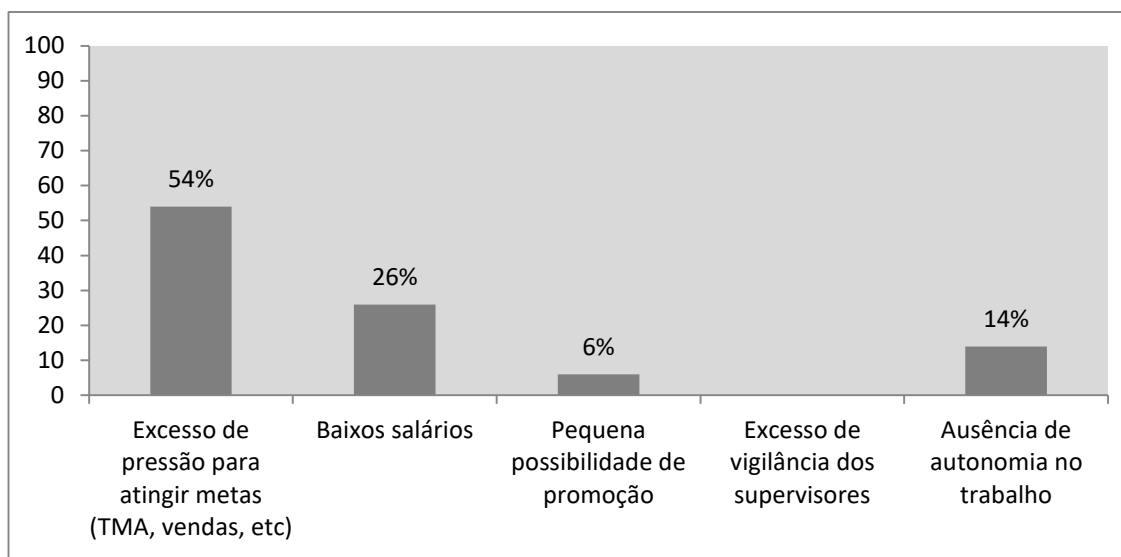


Figura 8: Razões principais para o motivo de abandono do trabalho no *Call Center*

Segundo Venco (2008) a organização do trabalho no teleatendimento conforma um ambiente marcado por tensão e pressão constantes para a superação de metas, sobretudo, adoção de procedimentos que visam impor-se em relação às características pessoais desses trabalhadores detectados pelo uso do *script* disposto nas telas, tendo como consequência o controlada conversação, reduzindo o ciclo de trabalho e acelerando o seu ritmo. O que é confirmado diante da pesquisa realizada, visto que, questionados sobre a frequência de autonomia em relação ao que dizem ao cliente, 60% dos entrevistados responderam que possuem pouca ou nenhuma autonomia na arguição com o cliente. Tal constatação encontra-se respaldado nas formulações de Robert Karasek (1990) citado por Venco (2008), pois a ausência de autonomia e a forte tensão, ambas presentes no setor, são fatores geradores de sofrimento psíquico (cf. Figura 9).

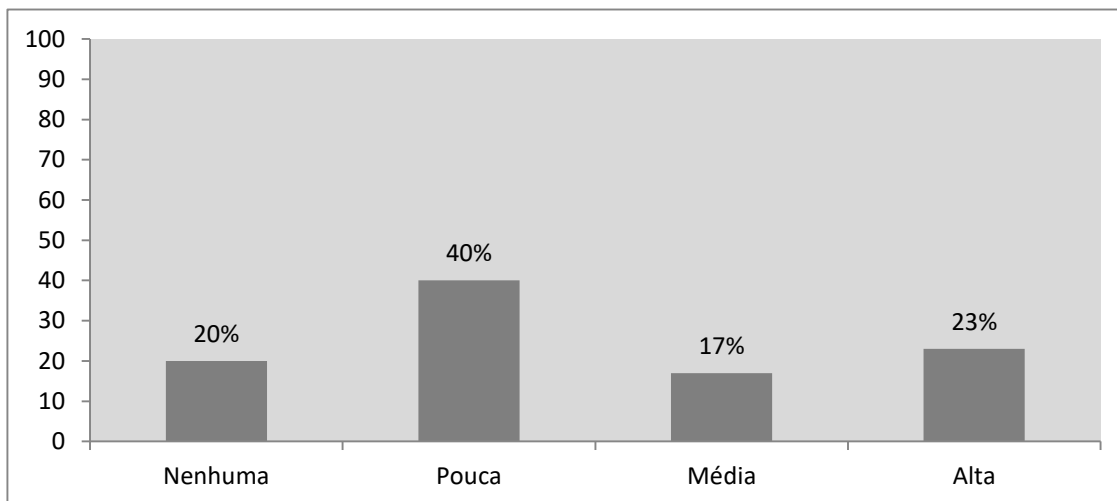


Figura 9: Frequência de autonomia em relação ao *Script*

Para Santos (2007), o trabalho mecânico e repetitivo, a constante supervisão, a ausência de autonomia para a execução de tarefas visando aumentar a produtividade, a qualidade do serviço prestado e a diminuição do tempo para a execução das tarefas são traços marcantes. O resultado do questionário vai ao encontro desta afirmativa. Ao serem questionados sobre a frequência de autonomia em relação aos métodos e procedimentos utilizados na atividade, 63% dos entrevistados responderam possuir pouca ou nenhuma autonomia para a realização da mesma (cf Figura 10). A autora conclui que esse sistema de gestão aumenta a insatisfação dos funcionários, acarretando o aumento da rotatividade, do absenteísmo e da ocorrência de doenças físicas e psíquicas.

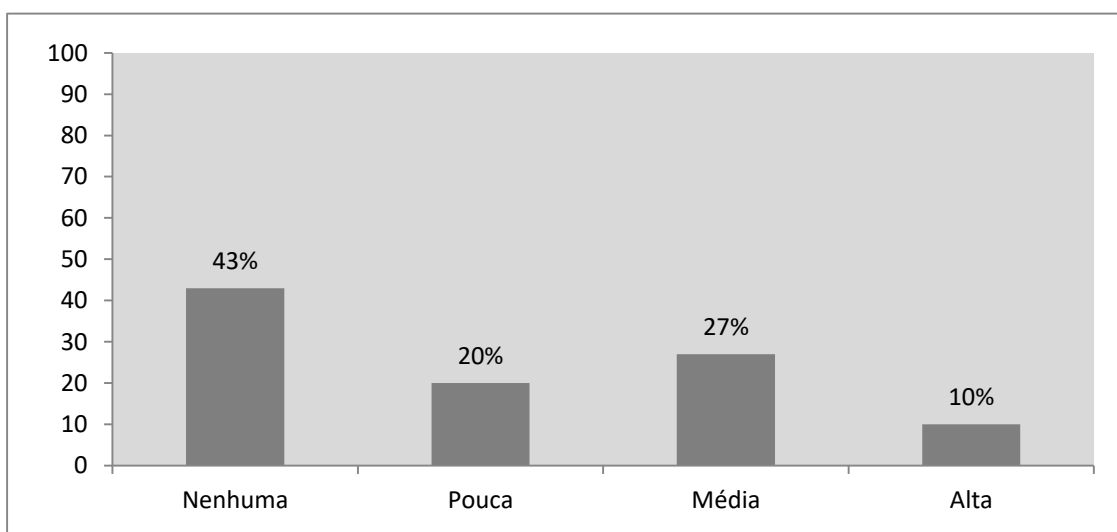


Figura 10: Frequência de autonomia em relação aos métodos e procedimentos utilizados

No estudo de Portugal (2009), uma realidade comum do *Call Center* é a alta frequência de absenteísmo, principalmente aquelas referentes a atestados médicos. A pesquisa encontra resultado semelhante, considerado que 67% dos entrevistados responderam que o atestado médico é a principal razão pelas faltas ao trabalho (cf. Figura 11). Esta também é uma lacuna do presente estudo. Entender quais são os principais motivos destes atestados médicos poderiam indicar quais as principais doenças que afetam estes trabalhadores, mas infelizmente, não foi possível realizar este levantamento, por recusa da empresa em permitir o acesso aos documentos.

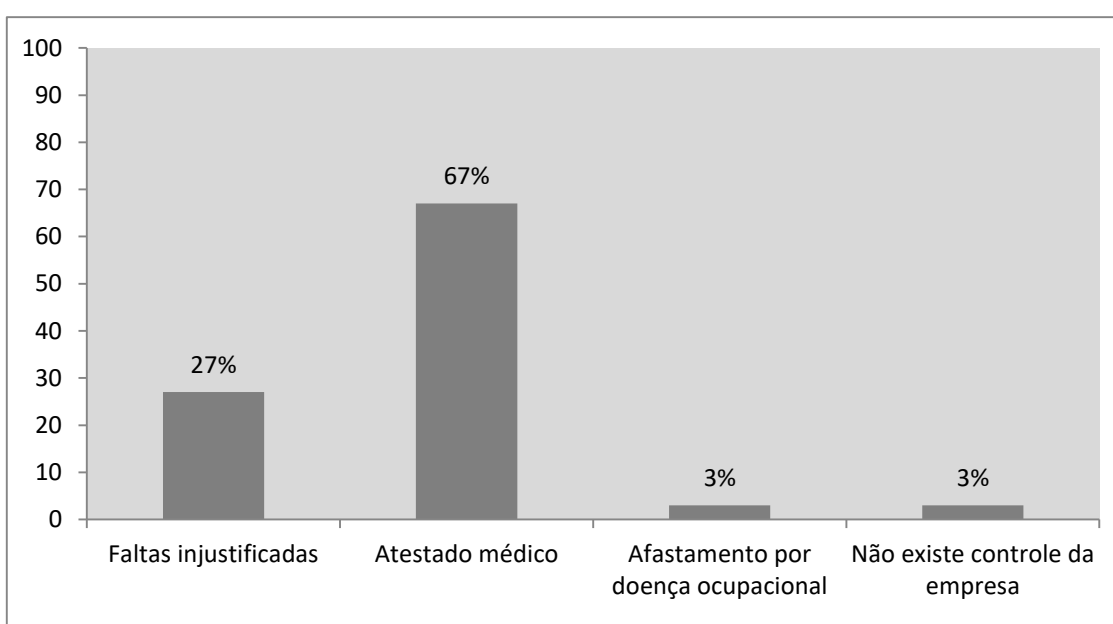


Figura 11: Maior motivo de absenteísmo

Segundo Limongi-França (2007), o absenteísmo é uma preocupação grande dos profissionais atuantes na área de relações humanas. Essa preocupação decorre da dificuldade de diagnosticar a origem das faltas, estabelecer critérios relacionados à política de pessoal e utilizar medidas alternativas. Diante da afirmativa da autora observa-se que na empresa estudada tem faltado essa atuação do Departamento de Recursos Humanos, na visão dos teleatendentes, (cf. Figura 12), onde 60% responderam que este departamento nunca ou raramente é atuante em programas que reduzem o absenteísmo e a consequente rotatividade. Este resultado traz a reflexão sobre o papel do setor de Recursos Humanos nas empresas. A atuação tem-se

constituído em um papel tecnicista, que na visão dos trabalhadores, em nada contribui para melhorias na rotina de trabalho.

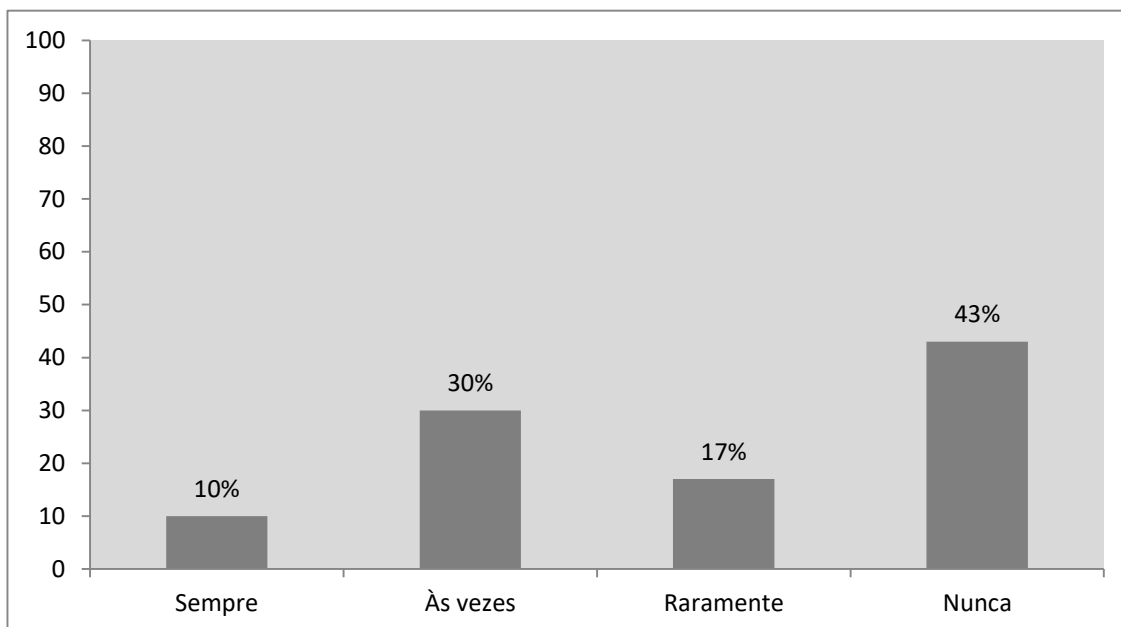


Figura 12: O Departamento de Recursos Humanos é atuante na redução da rotatividade

Questionados sobre a existência de projetos sociais na empresa no intuito da redução da rotatividade, 58% dos funcionários entrevistados afirmaram que não existem tais projetos, critério que segundo Limongi-França (2007) é de suma importância, já que são formas alternativas que visem à diminuição do nível de absenteísmo e a consequente rotatividade: entrevistas de aconselhamento, (...), política de promoção de pessoal interno e criação de atividades de Serviço Social, como, por exemplo, instalações de creches (cf. Figura13).



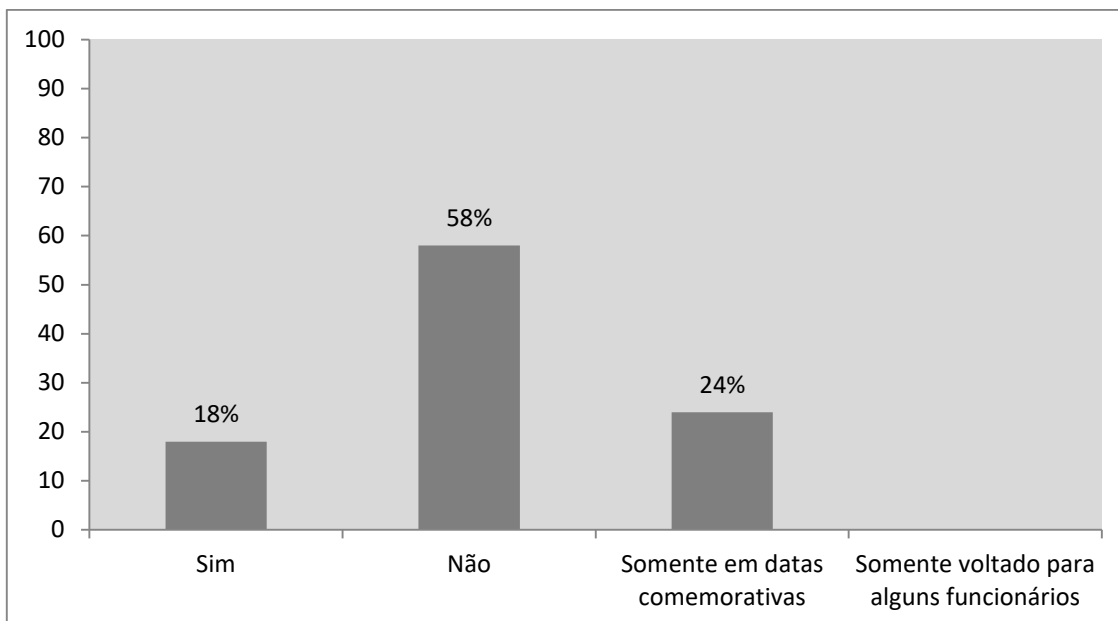


Figura 13: Projetos sociais realizados pela empresa no intuito de reduzir a rotatividade

## 5 CONCLUSÃO

As Centrais de Atendimento têm sido uma das maiores empregadoras do país; entretanto, pagam baixos salários, submetem os trabalhadores a uma constante pressão por melhores resultados e a uma constante vigilância dos supervisores e coordenadores, além de uma intensa jornada de trabalho.

Para Castilla (2003), os trabalhadores de *Call Center* sofrem muita pressão. O salário, em geral, é baixo e a rotatividade muito alta. Tendo em vista estas informações e diante dos dados coletados, verificou-se que, nesta pesquisa podemos perceber que as práticas em relação aos principais motivos que a literatura aponta serem os responsáveis pela rotatividade no *call center* estão presentes na empresa estudada. Assim, apesar do discurso da empresa ser centrado na motivação, as campanhas são ineficazes, se permanecerem as mesmas condições de trabalho. Ainda que não tenha sido verificado, o alto índice de afastamentos e faltas por atestados médicos relacionados ao trabalho são preocupantes, pois indicam que as condições de trabalho tem afetado a saúde dos trabalhadores.

Além dessas dificuldades, também observou-se que a pressão por resultados é fator determinante nesta rotatividade, além da mínima autonomia que estes trabalhadores possuem no que diz respeito a fraseologia e métodos e procedimentos que

devem utilizar. Sendo assim, concluiu-se que o papel dos recursos humanos é importante e não ocorre de nenhuma forma dentro da empresa estudada, sendo que, sua atuação de forma mais ampla, como a preocupação com a saúde dos trabalhadores, modificação das condições de trabalho, visando à transformação das condições nocivas que os trabalhadores são submetidos poderiam reduzir a rotatividade.

Desta forma, é importante o setor de Recursos Humanos saber ouvir seus trabalhadores e identificar os problemas existentes que causam insatisfação entre eles, pois pequenos gestos poderão mudar, e muito, esta relação entre a empresa e seus empregados.

Finalmente, sugere-se novas versões desta mesma pesquisa, além de estudos voltados para doenças ocupacionais que afetam os teleatendentes, os efeitos psicológicos trazidos com a realização de campanhas motivacionais e fatores que influenciam no absenteísmo, pois o estudo realizado é parcial e não existe uma pretensão de esgotar o tema, mas contribuir para as reflexões no campo, o que permitirá avançar ainda mais o conhecimento nos fatores que influenciam a rotatividade e dos desafios enfrentados pelo departamento de Recursos Humanos no recrutamento, manutenção e motivação dos profissionais de *Call Center*.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ASSUNÇÃO, A. A.; VILELA, L. V. O. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.20, n. 4, p. 1069-78, Jul./Ago.2004.

ASSUNÇÃO *et al.*. Abordar o trabalho para compreender e transformar as condições de adoecimento na categoria dos teleatendentes no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 47-62, 2006.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. In: *A sociedade em rede*. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1

CASTILLA, Emilio. Universia Knowledge Wharton. **Call Centers: o uso de relações sociais para incentivar a retenção e produtividade dos funcionários.** Disponível em: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=576&language=portuguese>. Acesso em: 31 agosto de 2010.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 6ª Ed, 2007, 162 p.

**KARASEK, Robert**. *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.

LECHAT, Noël. *Des salariés en quête de repères*. In: LECHAT, Noël; DELAUNAY, Jean-Claude. *Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur*. Paris: L'Harmattan, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOCELIN, Daniel; SILVA, Luis Fernando Santos. **O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em Call Centers**. CadernoCRH. Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387, Maio/Agosto. 2008.

PORTUGAL, Wilson Learning. Callcenter magazine online. **O inimigo número um dos Call centers : a rotatividade**. Disponível em: [http://www.callcentermagazine.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82:o-inimigo-numero-um-dos-call-centers-a-rotatividade&catid=1:artigos&Itemid=20](http://www.callcentermagazine.net/index.php?option=com_content&view=article&id=82:o-inimigo-numero-um-dos-call-centers-a-rotatividade&catid=1:artigos&Itemid=20). Acesso em: 02 setembro de 2010.

SANTOS, Maiara Sena. Google acadêmico. **O sofrimento psíquico dos operadores de telemarketing**. Disponível em: [www.frb.br/ciente/dossie/dossie\\_santos3.pdf](http://www.frb.br/ciente/dossie/dossie_santos3.pdf). Acesso em: 30 agosto de 2010.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional-RBSO*, São Paulo, v.31, nº. 114, p. 7-18, 2006.

VENCO, S. Quando o trabalho adocece: uma análise sobre o teleatendimento. *Interfacehs* (Ed. português), São Paulo, v. 3, p. 1-6, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## ANEXOS

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este documento visa solicitar sua participação na Pesquisa “Investigação Sobre A Rotatividade De Colaboradores Em Uma Empresa De *Call Center* De Belo Horizonte”, que tem como objetivo verificar quais são os fatores que influenciam na rotatividade, a partir do ponto de vista do teleatendente, em uma empresa de *Call Center* em Belo Horizonte/MG.

O procedimento adotado nesta pesquisa será a aplicação de questionário estruturado realizado durante o expediente de trabalho, sem nenhum ônus, custo ou desconto em folha salarial, para os teleatendentes ou qualquer trabalhador do setor.

Por intermédio deste Termo são-lhes garantidos os seguintes direitos: (1) solicitar, a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta Pesquisa; (2) sigilo absoluto sobre nomes, apelidos e datas de nascimento, bem como quaisquer outras informações que possam levar à identificação pessoal; (3) ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julguem prejudiciais à sua integridade física, moral e social; (4) opção de solicitar que determinadas falas e/ou declarações não sejam incluídas em nenhum documento oficial ou publicações de qualquer natureza, o que será prontamente atendido; (5) desistir, a qualquer tempo, de participar da Pesquisa.

*“Declaro estar ciente das informações constantes neste ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’, e entender que serei resguardado pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na Pesquisa. Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimentos sobre esta Pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais a minha pessoa, solicitar a não inclusão em documentos de quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer momento, de participar da Pesquisa. Fico ciente também que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com o Pesquisador do Curso de Especialização em psicologia do Trabalho da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) responsável por esta Pesquisa.”*

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

Participante: \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_ CI \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Líliam Grazielle Lopes  
Responsável pela pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante voluntário