

## Rotatividade de funcionários em teleatendimento de emergência (190 e 193)

*Employee turnover in emergency telecare (190 and 193)*

*Rotación de personal en teleasistencia de urgencias (190 y 193)*

Fernanda Candido Vieira<sup>1</sup>

[fernanda.vieira5@fatec.sp.gov](mailto:fernanda.vieira5@fatec.sp.gov)

Jose Abel de Andrade Baptista<sup>1</sup>

[abel@fatec.sp.gov](mailto:abel@fatec.sp.gov)

Lea Paz da Silva<sup>1</sup>

[lea.silva3@fatec.sp.gov](mailto:lea.silva3@fatec.sp.gov)

### Palavras-chave:

Rotatividade.  
Funcionários.  
Teleatendimento.  
Emergência.  
Contact center.

### Keywords:

Turnover.  
Employees.  
Telecommuting.  
Emergency.  
Contact center.

### Palabras clave:

Facturación.  
Empleados.  
Teleservicio.  
Emergencias.  
Contact Center.

### Enviado em:

20 outubro, 2023

### Apresentado em:

05 dezembro, 2023

### Publicado em:

24 agosto, 2024

### Evento:

6º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste

### Avaliadores:

Alexandre Formigoni  
Écio Aparecido Ricci



### Resumo:

O presente artigo aborda a rotatividade de funcionários no setor de teleatendimento de emergência. Inicialmente, discute-se a evolução do setor, desde o telemarketing até os *contact centers*, que oferecem uma ampla gama de canais de comunicação para atender os clientes. Em seguida, é apresentada a problemática da rotatividade de funcionários nesse contexto, ressaltando as saídas frequentes de colaboradores e os impactos negativos tanto nas equipes quanto nos custos das organizações. Além disso, é mencionado o papel das centrais de emergência, como os números 190 e 193, que lidam com situações de perigo iminente e possuem um sistema de telecomunicações dedicado à segurança pública. Por fim, são apresentados os objetivos do estudo, que visam analisar os índices de turnover, traçar o perfil dos colaboradores e identificar os motivos responsáveis pela rotatividade. O artigo ressalta a importância desse estudo para aprofundar o conhecimento sobre teleatendimento, em particular o de emergência. Ele destaca a necessidade de analisar as causas da alta rotatividade, visando compreender os fatores e motivos subjacentes. Isso, por sua vez, abre caminho para o desenvolvimento de políticas e práticas destinadas a reduzir esse problema e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

### Abstract:

This article addresses employee turnover in the emergency call center sector. Firstly, the evolution of the sector is discussed, from telemarketing to contact centers, which offer a wide range of communication channels to serve customers. Then, the issue of employee turnover in this context is presented, highlighting the frequent departures of employees and the negative impacts on both teams and organizational costs. Additionally, the role of emergency call centers, such as the numbers 190 and 193, which deal with imminent danger situations and have a dedicated telecommunications system for public safety, is mentioned. Finally, the study's objectives are presented, aiming to analyze the turnover rate, profile the employees, and identify the reasons responsible for turnover. The article emphasizes the importance of this study to deepen the knowledge about call centers, particularly in emergency situations. It emphasizes the need to analyze the causes of high turnover, to understand the underlying factors and reasons. This, in turn, paves the way for the development of policies and practices aimed at reducing this problem and improving the quality of life for employees.

### Resumen:

Este artículo aborda la rotación de personal en el sector de la teleasistencia de emergencias. Inicialmente, se habla de la evolución del sector, desde el telemarketing hasta los *contact centers*, que ofrecen una amplia gama de canales de comunicación para atender a los clientes. A continuación, se presenta la problemática de la rotación de personal en este contexto, destacando las frecuentes salidas de empleados y los impactos negativos en los costos tanto de los equipos como de las organizaciones. Además, se menciona el papel de los centros de emergencia, como los números 190 y 193, que atienden situaciones de peligro inminente y cuentan con un sistema de telecomunicaciones dedicado a la seguridad pública. Finalmente, se presentan los objetivos del estudio, que pretenden analizar los índices de rotación, perfilar a los empleados e identificar las razones responsables de la rotación. El artículo enfatiza la importancia de este estudio para aprofundar el conocimiento sobre la teleasistencia, en particular la teleasistencia de emergencia. Destaca la necesidad de analizar las causas de la alta rotación, con el fin de comprender los factores y razones subyacentes. Esto, a su vez, allana el camino para el desarrollo de políticas y prácticas destinadas a reducir este problema y mejorar la calidad de vida de los empleados.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

## 1. Introdução

A rotatividade de funcionários é um desafio significativo no setor de teleatendimento, também conhecido como *call center*. Nesse ambiente, os colaboradores lidam diariamente com um grande volume de chamadas telefônicas, atendendo clientes, prestando suporte técnico e realizando atividades administrativas especializadas. No entanto, a alta taxa de rotatividade de funcionários pode impactar negativamente a produtividade, a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes.

O telemarketing, precursor do teleatendimento, surgiu na década de 1950 como uma estratégia de marketing direto que utilizam o telefone como meio de comunicação. Com o avanço da tecnologia de comunicação, o setor evoluiu para além das chamadas telefônicas, incorporando também o atendimento por e-mail, chat online, redes sociais e outros meios de contato. Esta evolução resultou na criação dos *contact centers*, que oferecem uma experiência de atendimento versátil e permitem aos clientes escolherem o meio de comunicação mais conveniente.

No entanto, segundo Madruga (2009), o setor é um dos mais afetados pela rotatividade, com a maioria dos funcionários não permanecendo na mesma empresa por mais de dois anos consecutivos. A saída de funcionários afeta a equipe como um todo e a disponibilidade de pessoal, resultando em custos diretos e indiretos para a organização. Uma vez que o colaborador é o recurso mais valioso de uma empresa, torna-se fundamental analisar as possíveis causas dessa variação. Nesse sentido, o presente artigo busca investigar e relacionar os principais motivos e fatores que contribuem para a alta rotatividade de funcionários no teleatendimento e na central de emergência.

Os números de telefone 190 e 193, fazem parte de um sistema de telecomunicações de emergência dedicado à segurança pública, sendo linha direta para lidar com questões relacionadas a situações de perigo iminente. O objetivo geral deste artigo é analisar e compreender os motivos do alto índice de rotatividade de tele atendentes de emergência, de uma empresa específica. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: verificar o índice de turnover, traçar o perfil dos colaboradores, identificar os motivos responsáveis pela rotatividade. A compreensão dessas questões é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável.

Este projeto é de grande importância para contribuir com os estudos existentes sobre o serviço de teleatendimento, especialmente no contexto de teleatendimento de emergência, CBO nº 4223-30. De acordo com Mobley (1992), o processo de rotatividade deve ser administrado, analisado e não eliminado, devido à sua relevância para o planejamento estratégico das empresas. Para obter os resultados relacionados à problematização apresentada, será realizada uma revisão da literatura existente sobre o assunto, a fim de facilitar a formulação de hipóteses, além de uma pesquisa de campo no ambiente de trabalho, serão utilizadas abordagens quantitativas para evidenciar e comprovar o caso.

## 2. Fundamentação Teórica

O termo telemarketing deriva da combinação das palavras telefone e marketing, representando uma estratégia de marketing direto que utiliza o telefone como meio de comunicação para estabelecer contato, vender produtos ou serviços, fornecer informações, solucionar problemas em tempo real, dispensando a necessidade de atendimento presencial e possibilitando uma interação direta e imediata com os consumidores. A expansão da indústria do telemarketing e a popularização do termo ocorreram aproximadamente na década de 1980, impulsionadas pelo significativo desenvolvimento do setor e pela adoção de tecnologias mais avançadas de comunicação, tais como sistemas automáticos de discagem e computadores que permitiam automação em larga escala para efetuar chamadas, alcançando muitas pessoas em um curto intervalo de tempo (SANTOS, 2022).

No entanto, desde a década de 1950, algumas empresas já começaram a ver a utilização das ligações telefônicas como uma oportunidade para realizar pesquisas, oferecer produtos e efetuar vendas. A expansão do setor obteve sucesso também devido à crise do petróleo da época, na qual a escassez do

combustível e conseqüentemente o aumento de seu preço, levou as empresas a buscarem outras maneiras de alcançar os clientes de forma mais econômica do que a visita do vendedor pessoalmente. Portanto, a nova estratégia de negócios era entrar em contato com o cliente por telefone, tendo em mente a redução de custos (SANTOS, 2022).

Com o aumento da globalização e o avanço na tecnologia de comunicação, surge o termo call center (centro de atendimento), que é um ambiente físico onde Madruga (2009) define como o local onde ocorre a gestão e atendimento de um grande volume de chamadas telefônicas, com o objetivo de atender os clientes, realizar vendas, prestar suporte técnico, fazer marketing e outras atividades administrativas especializadas, como serviços de emergência.

Posteriormente, com a chegada da internet e as novas formas de comunicação, como e-mails, chats online, redes sociais, aplicativo de celulares, mensagens de texto e outros meios de contato, ocorreu uma evolução na definição do call center, uma vez que não estava mais restrito apenas a chamadas telefônicas. Surgiu então o termo contact center (centro de contato) para representar essa evolução e mudança na forma como as empresas se relacionam com os clientes, permitindo uma experiência de atendimento versátil em que os clientes têm a liberdade de escolher o meio de comunicação mais conveniente para eles.

Segundo Oliveira, COPOM da PMESP é:

[...] pioneiro e de maior infraestrutura do precitado sistema de telecomunicações policiais de emergência, sendo o responsável pelo controle das operações policiais-militares na Grande São Paulo e possuindo atualmente um *contact center*, para a recepção dos pedidos populares de intervenção policial, por meio de canais de voz e de dados. (OLIVEIRA, 2020 p. 49)

Geralmente, os serviços de atendimento ao cliente por telefone ou por outros meios de comunicação são terceirizados, ou seja, parte ou todas as funções da empresa de origem são transferidas para empresas contratadas. Isso resulta em uma separação econômica das tarefas, sendo a empresa de origem responsável por fornecer o pagamento, enquanto a relação empregatícia fica a cargo da empresa contratada (MELEM, 2019). No estudo de caso em questão, a empresa terceirizada assume os encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais, enquanto a empresa contratante é encarregada de fornecer toda a infraestrutura necessária para a operação, bem como efetuar o pagamento pelos serviços prestados. Desde 2014, observa-se a terceirização de uma parcela significativa do atendimento telefônico de emergência do 190 e 193, por meio de processos licitatórios com o propósito de contratar empresas especializadas em serviços técnicos de *contact center*. Esses serviços abrangem a implementação de procedimentos, operações e gestão contínua no centro de atendimento.

Como analisa e critica Cavaignac (2011, p. 57):

a terceirização tem se constituído num poderoso mecanismo de precarização dos segmentos mais escolarizados da força de trabalho. [...] os trabalhadores terceirizados, embora ganhem menos do que os trabalhadores das tomadoras de serviços, não são menos qualificados. Isto acaba por beneficiar o empresariado, que terceiriza atividades sem correr o risco de perder a qualidade da mão-de-obra, tendo, ainda, a oportunidade de reduzir seus custos.

Os números de emergência surgiram como resposta à necessidade de um meio rápido e eficaz de contatar os serviços de emergência em situações críticas. O primeiro sistema de números de emergência foi estabelecido em Londres em 1937, com o numeral 999 para acionar os serviços. A escolha desse número baseou-se na facilidade de discagem rápida e memorização, além da distinção de outros números telefônicos. Logo em seguida, essa prática foi adotada por outros países, cada um com seu respectivo número de emergência. No Brasil, em 1973, foram instituídos os números 190 e 193 para os serviços de emergência da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, respectivamente, de forma gratuita (OLIVEIRA, 2019). Porém ao acionar o 911 ou 112 no Brasil, a

chamada também é direcionada a central do 190, esta ação é para facilitar o acionamento caso algum turista precise do serviço de emergência, uma vez que o número 911 é destinado as emergências nos Estados Unidos e o número 112 da União Europeia.

No que diz respeito à regulamentação do trabalho de tele atendente de emergência, é importante destacar que não existe uma legislação específica para esta profissão. Portanto, aplicam-se as leis comuns que regem o trabalho conforme estabelecido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Além disso, para obter detalhamentos sobre as regras a serem cumpridas em condições especiais para o desempenho desta atividade, costuma-se recorrer à Norma Regulamentadora – 17 (NR-17), que estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing. Recentemente a função de tele atendente de emergência foi incluída na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho, sob o código 4223-30, para esclarecer as funções desempenhas nas centrais de emergência.

No setor de *call center*, há uma grande oferta de emprego no mercado de trabalho. Porém, há uma alta taxa de rotatividade, que é definida como a saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los, seja por vontade própria ou por decisão da empresa. A movimentação de funcionários não é exclusivamente positiva nem negativa, já que pode ser mais custoso manter um funcionário ineficiente do que contratar e treinar um funcionário competente. Contudo, torna-se prejudicial para a empresa quando essa movimentação se torna muito frequente (ROCHA E AGUILLERA, 2016).

Uma estudo feito pela Fundação Seade que pesquisa sobre o emprego formal com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CGED), revelou que no 1º trimestre de 2023, no Estado de São Paulo, houve 24.689 contratações e 27.186 demissões para a função de operador de telemarketing, resultando em um saldo negativo em -2.497, conforme indicado na tabela 1.

Tabela 1 - Admissões e Demissões

Operador de telemarketing ativo e receptivo			
24.689	27.186	-2.497	1.349,38
Admissões	Demissões	Saldo	Salário admis...
Escolaridade	Admissões	Jovens (%)	Mulheres (%)
▲			
Fundamental	273	75,8	70,3
Médio	22.183	71,8	68,9
Superior	2.233	41,5	67,3
<b>Total</b>	<b>24.689</b>	<b>69,1</b>	<b>68,8</b>

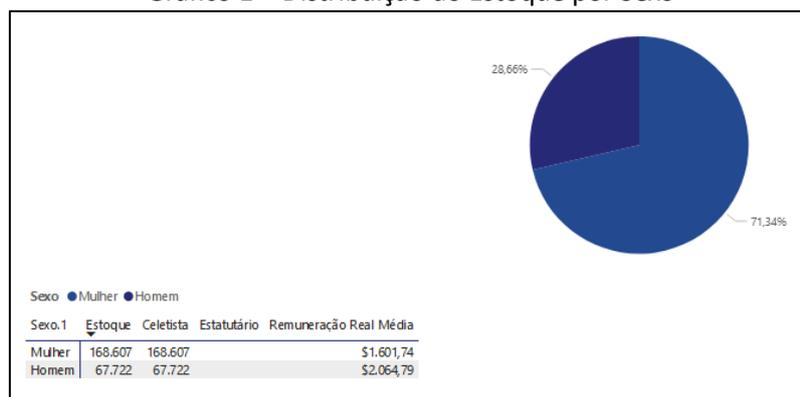
Fonte: FUNDAÇÃO SEADE (2023)

Nessa perspectiva, é recomendado que a alternância dos colaboradores seja avaliada, uma vez que o trabalhador representa o mais valioso ativo da organização, sendo o pilar do capital intelectual essencial para a produtividade dela. Dessa forma, assegurar a satisfação dos funcionários surge como alicerce para potencializar a experiência de satisfação do cliente, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a oferecer um serviço mais adequado e com uma postura mais agradável. A rotatividade não é a causa, mas sim o resultado de algumas variáveis internas e externas (ROCHA E AGUILLERA, 2016).

Essa perda representa uma redução de conhecimento, capital intelectual, compreensão e controle de processos, inteligência, conexões com os clientes, mercado, negócios, comprometimento do clima organizacional e prejuízos financeiros. O índice de desligamentos, também conhecido como taxa de rotatividade, indica a proporção de desligamentos em relação ao tamanho da equipe ativa. Para realizar o cálculo, é necessário dividir o número total de funcionários desligados (NFD) pela média de funcionários efetivos ou ativos (NFA) (SILVA, et al. 2014).

De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), as atividades relacionadas ao teleatendimento empregaram aproximadamente 236 mil trabalhadores no Estado de São Paulo em 2021. Esses números também fornecem uma percepção sobre o perfil sócio-ocupacional dos colaboradores, onde as mulheres representam 71,34% do total, enquanto os homens compõem 28,66% (Gráfico 1). Isso é notável ao considerar que a cultura organizacional identifica nas mulheres características como paciência, empatia e comunicação clara, o que traz benefícios significativos no atendimento ao cliente. Além disso, o horário de trabalho desempenha um papel importante nesse cenário, já que a jornada é de 6 horas e, muitas vezes, oferece flexibilidade, tornando o trabalho mais acessível para mulheres que têm responsabilidades familiares, como cuidar dos filhos e das tarefas domésticas.

Gráfico 1 – Distribuição do Estoque por Sexo



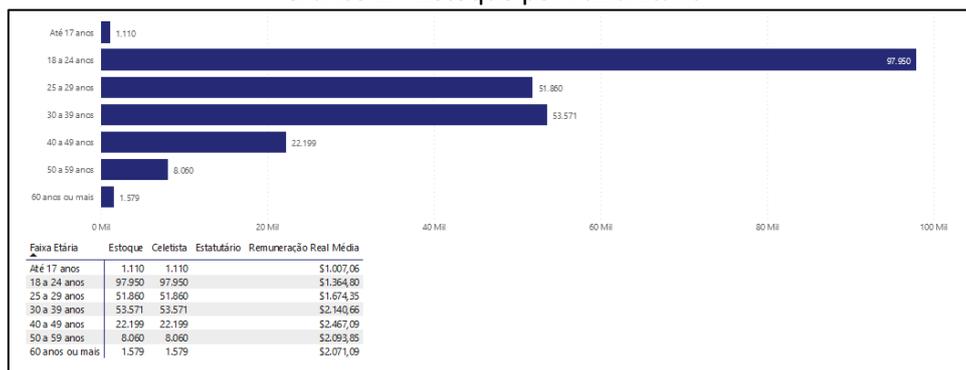
Fonte: RAIZ (2021)

Ao analisar os mesmos dados, torna-se evidente que o setor em questão emprega predominantemente jovens entre 18 e 24 anos, totalizando 41,48% do contingente com 97.950 funcionários. Em seguida, a faixa etária mais representativa situa-se entre 30 e 39 anos, com 22,67% e 53.571 colaboradores, seguida pela faixa de 25 e 29 anos, que corresponde a 21,95% e 51.860 funcionários (Gráfico 2). Esses números apontam que muitos jovens buscam no telemarketing sua primeira experiência profissional, considerando-o uma porta de entrada no mercado de trabalho. É notável também que este tipo de ocupação não requer experiência prévia, visto que muitas empresas oferecem cursos sobre os produtos, técnicas de interação com o cliente e sistemas. Para as organizações, trata-se de uma mão de obra mais acessível.

A maioria dos jovens ingressa no mercado de trabalho com o objetivo de custear seus estudos e elevar o nível de escolaridade (MOCELIN E SILVA, 2008). A flexibilidade da carga horária também é um fator importante, pois permite a conciliação entre trabalho e estudo, proporcionando posteriormente melhores perspectivas profissionais. Isso sugere uma tendência desses empregados a deixarem o setor ao atingirem um nível superior e uma idade mais elevada, como sugere os dados, onde pessoas entre 40 e 60 anos, representam apenas 13,46%, ou seja, 31.838 indivíduos atuando.

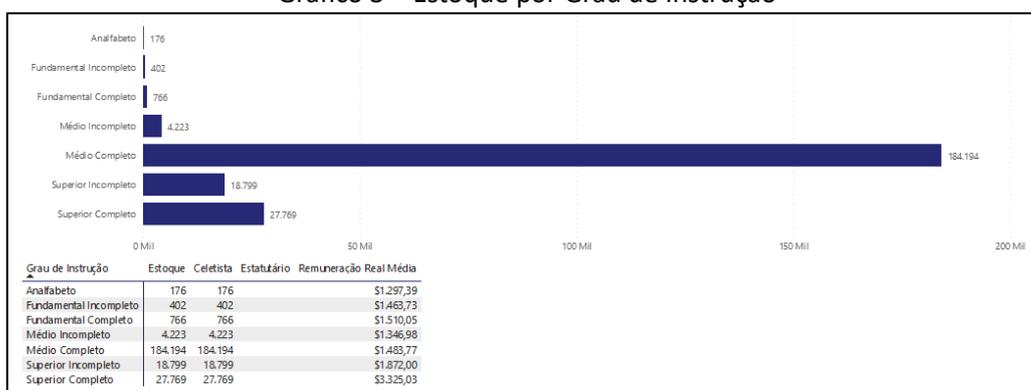
A escolaridade mínima exigida para trabalhar no setor de teleatendimento é o ensino médio completo, o que pressupõe habilidades básicas em leitura, escrita e comunicação, além de familiaridade com o uso de computadores e software. Esta categoria compreende aproximadamente 77,89% do total de funcionários, totalizando 184.149 colaboradores. Por outro lado, observa-se que 11,75% dos funcionários possuem ensino superior completo, equivalente a 27.769 indivíduos, essa porcentagem sugere que esses colaboradores ocupam cargos de supervisão, demandando um conhecimento mais especializado e, conseqüentemente, recebendo uma remuneração diferenciada. Além disso, 7,95% dos empregados estão em processo de formação no ensino superior, indicando que estão cursando a faculdade e, portanto, são classificados como ensino superior incompleto. O número total de colaboradores nessa categoria é de 18.799 (Gráfico 3).

Gráfico 2 – Estoque por Faixa Etária



Fonte: RAIZ (2021)

Gráfico 3 – Estoque por Grau de Instrução



Fonte: RAIZ (2021)

De acordo com Madruga (2009), há dez elementos comuns que podem iniciar o processo de mobilidade organizacional, são eles: salário insatisfatório, pressão excessiva, falta de reconhecimento, falta de oportunidade de crescimento, jornadas excessivas longas, falta de benefícios ou benefícios insuficientes, ambiente de trabalho desagradável, falta de treinamento e desenvolvimento, falta de autonomia e flexibilidade, desmotivação e insatisfação geral. Entretanto, cada local de trabalho possui suas peculiaridades e os fatores que levam os funcionários a saírem podem ser influenciados por uma série de elementos específicos da empresa e da cultura interna.

A Constituição do Brasil estabelece que o salário-mínimo é o montante determinado por lei nacional, suficiente para suprir as necessidades essenciais do trabalhador e de sua família, incluindo moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social. Essa quantia deve ser corrigida periodicamente para manter seu poder de compra intacto. Atualmente, no ano de 2023 o salário-mínimo nominal é de R\$ 1.320,00 sendo este também o piso salarial de um operador de telemarketing. O DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômicos) calcula mensalmente o salário-mínimo necessário para se fazer cumprir o que está previsto na constituição que em setembro de 2023 o valor seria de R\$ 6.280,93 para atender as necessidades básicas do trabalhador e de sua família, considerando dois adultos e duas crianças. (DIEESE, 2023)

A atividade do operador de telemarketing está intrinsecamente ligada à presença de sintomas de estresse, devido às múltiplas exigências do ambiente laboral. Isso inclui um ambiente de trabalho rigidamente estruturado, com intensa supervisão e monitoramento de serviços prestados, trabalho rotineiro e mecânico, ofensas verbais por parte dos clientes, ruídos excessivos, além da constante pressão por aumento de produtividade e o cumprimento de metas diárias e mensais, a falta de autonomia dos operadores e os tipos de liderança. Esses possíveis fatores de estresse, refletem diretamente no desempenho, na produtividade e no bem-estar geral dos profissionais, contribuindo

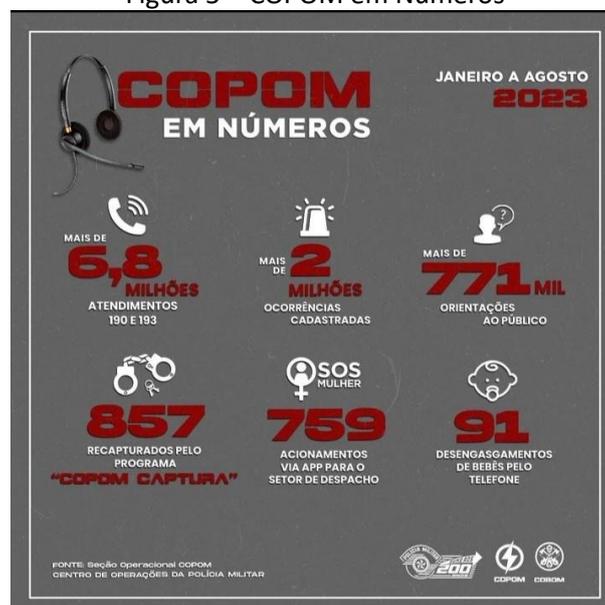
para um aumento na presença de atestados médicos e na rotatividade da equipe. (TAKAHASHI, *et al.* 2014)

Adicionalmente, diversas outras situações dificultam o desenvolvimento eficiente das atividades profissionais, incluindo as interações pessoais que podem resultar em conflitos, rivalidades e falta de colaboração, as frustrações relacionadas ao avanço na carreira e os aspectos decorrentes da relação entre casa e trabalho, onde os papéis desempenhados pela pessoa na família e no trabalho estão interligados. Tal relação pode fornecer estresse tanto quanto apoio social, porém à medida que aumenta o comprometimento com um dos papéis, a tensão e o conflito entre eles também crescem. (TAKAHASHI, *et al.* 2013)

A pressão no ambiente de trabalho revela-se por meio de diversos aspectos. O rígido controle do tempo, que é meticulosamente medido até nos segundos, visto que impacta diretamente na produtividade. Os movimentos e gestos dos funcionários são delimitados pelo alcance do fio do headset e pelo espaço em volta do computador. As interações seguem um roteiro pré-determinado, o que colabora para uma atmosfera monótona. O trabalho é constantemente monitorado e regulado, seja através da gravação das chamadas, da supervisão em tempo real ou das auditorias. Mesmo com a incorporação das tecnologias o foco principal do operador de telemarketing ainda está na realização e atendimento de chamadas telefônicas. Essa ênfase frequentemente gera nos operadores a sensação de que o valor do seu trabalho não é completamente reconhecido. Além disso, os postos de trabalho individuais fortalecem ainda mais a natureza isolada da função, o que pode resultar na perda do propósito e desmotivação do trabalho. (RICCI E RACHID, 2013)

Como dito, apesar dos avanços tecnológicos a essência da atividade em si permanece inalterada, resultando apenas em um aumento na quantidade de produção. A aceleração do ritmo de trabalho, impulsionada pelo aumento no número de chamadas, resulta na redução dos espaços entre as tarefas, limitando o tempo o tempo de descanso para os trabalhadores. Isso é claramente evidenciado nas pausas entre chamadas, conhecidas como temporizações, que geralmente variam de sete a vinte segundos, dependendo do número de clientes aguardando atendimento (RICCI E RACHID, 2012). Segundo os dados do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM), entre janeiro e agosto de 2023, ocorreram mais de 6,8 milhões de acionamentos aos serviços de emergência. Para lidar com essa demanda, uma equipe de 325 teleatendentes de emergência trabalham em turnos de seis horas, cobrindo um período de 24 horas por dia, sete dias por semana, inclusive em feriados e pontos facultativos, atendendo chamadas de emergência de residentes e transeuntes na capital do estado e em 38 municípios da região metropolitana de São Paulo.

Figura 5 – COPOM em Números



Fonte: COPOM (2023)

Quando o número 190 é acionado, profissionais treinados estão prontos para lidar com situações de risco iminente à vida ou ao patrimônio. Isso abrange casos como assalto, violência doméstica, acidentes de trânsito graves, incêndio, desentendimentos, atividade suspeita, tráfico, ou qualquer outra situação que exija intervenção policial imediata. Por sua vez, o número 193 é reservado para chamadas de emergência mais específicas relacionadas aos serviços de bombeiros, como incêndios, resgates, afogamentos, enchentes, manobras de desengasgo e parturientes. É crucial que as pessoas que realizam essas chamadas forneçam informações claras e precisas sobre a situação, localização e qualquer outro detalhe relevante que possa auxiliar na tomada das medidas apropriadas.

Os canais de emergência devem ser acionados com responsabilidade, evitando trotes e chamadas desnecessárias que possam prejudicar o atendimento de emergência reais. Trotes consistem em chamadas falsas ou enganosas para os números de emergência, sendo que os principais autores costumam ser crianças e adolescentes durante os intervalos e após a saída das escolas. Isso pode acarretar sérias consequências, pois desvia a atenção e os recursos dos profissionais de segurança pública. Além disso, os trotes podem atrasar o atendimento a pessoas que realmente necessitam de ajuda, colocando em risco suas vidas.

Observa-se que, do número total de acionamentos, apenas 29,41% das ligações resultaram no registro das ocorrências reais, totalizando 2 milhões de ocorrências cadastradas, já 11,33% correspondem a orientações ao público, totalizando 771 mil ligações. Isso significa que mais de 50% das chamadas são realizadas erroneamente, seja por trotes ou mesmo desvio a falhas nos aparelhos celulares que discam o número de emergência inadvertidamente.

Se tratando da equipe de tele atendentes de emergência, a empresa licenciada nos fornece dados quantitativos, onde o número total de funcionários no mês de agosto é de 331, sendo composta por 24,80% de mulheres e 75,20% de homens.

Com relação as idades:

- 192 funcionários com idade entre 19 e 28 anos, representando 51,20%
- 58 funcionários com idade entre 29 e 38 anos, representando 15,50%
- 93 funcionários com idade entre 39 e 48 anos, representando 24,70%
- 28 funcionários com idade entre 49 e 58 anos, representando 7,5%
- 4 funcionários com idade entre 59 e 68 anos, representando 1,1%

Com relação ao grau de instrução:

- 157 funcionários possuem o ensino médio completo, representando 41,90%
- 142 funcionários possuem o ensino superior incompleto, representando 37,90%
- 76 funcionários possuem o ensino superior completo, representando 20,30%

Tabela 2 – Perfil dos Colaboradores

PERFIL DOS COLABORADORES					
Gênero	Masculino			Feminino	
	24,80%			75,20%	
Faixa etária	19 a 28 anos	29 a 38 anos	39 a 48 anos	49 a 58 anos	59 a 68 anos
	51,20%	15,50%	24,70%	7,50%	1.1%
Escolaridade	Médio		Superior incompleto		Superior completo
	41,90%		37,90%		20,20%

Fonte: AUTOR (2023)

Com relação as contratações e demissões (turnover) para a função de tele atendente de emergência, foi observado que em um período de 8 meses houve os seguintes dados, conforme a tabela.

Tabela 3 – Turnover

TURNOVER				
Mês	Turnover	Número de funcionários	Admissão	Demissão
Janeiro	2,50%	300	0	15
Fevereiro	0,52%	285	0	3
Março	11,52%	282	60	5
Abril	9,05%	337	60	1
Maiο	3,78%	396	0	30
Junho	1,36%	366	0	10
Julho	3,51%	356	0	25
Agosto	1,81%	331	0	12

Fonte: AUTOR (2023)

### 3. Materiais e Métodos

Para atingir os objetivos deste estudo, foi realizada uma revisão da literatura existente, utilizando artigos científicos, livros e outras fontes relevantes sobre a rotatividade de funcionários no telemarketing. Também foi realizada uma pesquisa de campo no ambiente de trabalho de uma empresa de teleatendimento de emergência na cidade de São Paulo, onde foram coletados dados por meio de entrevistas, a fim de verificar o quantitativo de funcionários e identificar padrões e tendências no setor. Com base na revisão da literatura e nos dados coletados na pesquisa de campo, foram formuladas hipóteses para explicar os motivos da alta rotatividade de funcionários. Os resultados obtidos foram utilizados para comprovar as hipóteses formuladas, apresentando exemplos e evidências que demonstram a relação entre os motivos identificados e a rotatividade de funcionários.

### 4. Resultados e Discussões

Os resultados desta pesquisa revelam conhecimentos importantes sobre a criticidade da função e a rotatividade de funcionários no setor de teleatendimento de emergência, evidenciando como os principais motivos para isso se assemelham aos problemas encontrados em qualquer outro *contact center*.

A revisão da literatura identifica facilmente que um dos principais fatores que influenciam a rotatividade de funcionários nesse setor é o estresse relacionado às exigências do ambiente de trabalho. O teleatendimento de emergência demanda dos operadores a capacidade de lidar com situações de risco iminente à vida ou ao patrimônio, o que pode resultar em altos níveis de pressão e tensão emocional.

Outro fator importante é a remuneração. É crucial que os profissionais que desempenham esse papel recebam uma compensação adequada pelo seu trabalho, especialmente dada a natureza crítica e responsável dessa função. Quando a remuneração não está alinhada com a exigência da posição, pode resultar em insatisfação e, eventualmente, na busca por oportunidades mais bem remuneradas em outros setores ou profissões.

Além disso, a falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento também contribui para a rotatividade. Muitos operadores de telemarketing veem a função como uma porta de entrada no mercado de trabalho, buscando adquirir experiência e posteriormente buscar melhores oportunidades profissionais. A falta de perspectivas de crescimento dentro da empresa pode desmotivar os funcionários a permanecerem no cargo a longo prazo.

Um fator adicional de grande importância diz respeito à conciliação entre vida profissional e pessoal. Especialmente para colaboradores com responsabilidades familiares, equilibrar o trabalho com as obrigações pessoais é fundamental. A ausência de flexibilidade na jornada de trabalho pode tornar essa harmonização desafiadora, resultando em faltas e atrasos, sem a possibilidade de compensação dessas horas por meio de um banco de horas.

Em relação aos dados específicos da empresa, observou-se que a maioria dos funcionários entre 19 e 28 anos são os mais representativos, totalizando 51,20% do contingente. Quanto ao grau de instrução, a maioria dos funcionários possui ensino médio completo, representando 41,90% do total, assemelhando-se aos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

Se faz necessário implementar estratégias que englobem melhorias nas condições de trabalho, como o aumento salarial, a redução do estresse, o aumento do reconhecimento e das oportunidades de crescimento, flexibilidade na jornada laboral e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. Tais medidas têm o potencial de contribuir significativamente para a retenção de talentos, e consequentemente, para a redução da rotatividade.

A análise de rotatividade de funcionários é de extrema importância para as organizações, pois compreender e avaliar este fenômeno pode trazer diversos benefícios. Em primeiro lugar, possibilita a identificação de problemas ou insatisfações entre os colaboradores, o que por sua vez permite à empresa adotar medidas para aprimorar a cultura organizacional e o ambiente de trabalho, resultando em um aumento da satisfação e do engajamento da equipe. Além disso, não se pode ignorar o impacto financeiro da rotatividade de funcionários, uma vez que a contratação e treinamento de novos colaboradores podem ser processos caros e demorados.

## 5. Conclusão

O estudo obteve sucesso ao analisar e identificar os motivos que levam à alta rotatividade no setor. Destaca-se que a maioria dos funcionários é composta por jovens, em suas primeiras experiências profissionais, que buscam ascensão por meio de faculdades e cursos, muitas vezes custeados pelo próprio salário, o que torna o emprego temporário. Por outro lado, o estudo revela as problemáticas da profissão, como fatores de estresse, salários insatisfatórios, falta de reconhecimento e oportunidades limitadas de crescimento, além do excesso de cobrança.

É compreensível que a empresa precise assegurar seus lucros e desenvolvimento, no entanto, os gestores frequentemente separam essas metas dos objetivos e metas dos próprios trabalhadores. Isso resulta em índices elevados de rotatividade e perda de capital intelectual, que têm um impacto direto no processo de planejamento de recursos humanos e nos resultados financeiros da organização.

Em suma, a revisão apresentada evidencia a rotatividade como um aspecto complexo nas organizações, demandando uma análise detalhada de seus pormenores para que ações mais eficazes possam ser implementadas.

## Referências

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

CAVAIGNAC, M. D. **Precarização do Trabalho e Operadores de Telemarketing**. Perspectivas: Revista de Ciências Sociais. São Paulo: v.39, p.47-74, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/4752/4054>>. Acesso em: 18 de outubro de 2023.

COPOM. **Centro de Operações da Polícia Militar**. Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://www.policiamilitar.sp.gov.br/>>. Acesso em: 18 de outubro de 2023.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômico**. Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos, 2023. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>>. Acesso em: 18 de outubro de 2023.

MADRUGA, R. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

- MELÉM, A. A. J. **A Terceirização e os Efeitos da Flexibilização do Trabalho no Telemarketing.** 2019. Dissertação de conclusão de curso (Mestrado - Direito, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional) - Centro Universitário do Estado do Pará – CESUPA, 2019. Disponível em: <<https://www.cesupa.br/MestradoDireito/dissertacoes/2019/Dissertacao%20Alex%20Melem.pdf>>. Acesso em: 19 de outubro de 2023.
- MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, Conseqüência e Controle.** Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.
- MOCELIN, D. G; SILVA, L.F. S. C. **O Telemarketing e o Perfil Sócio-ocupacional dos em Call Centes.** Caderno CRH. Bahia: Editora da Universidade Federal da Bahia – EDUFBA, 1, n. 53, p. 365-387, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ccrh/a/ftZ53zYBPhs39fbBgRr4JfL/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 18 de outubro de 2023.
- OLIVEIRA, G. C. **Disponibilidade do teleatendimento do centro de operações de Bombeiros Militar de Belo Horizonte: uma avaliação com ênfase no ano de 2019.** 2020. Monografia de conclusão de curso (Especialização em Gestão, Proteção e Defesa Civil) - Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020. Disponível em: <<http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2750>>. Acesso em: 14 de setembro de 2023.
- RAIS. **Relação Anual de Informações Sociais.** Ministério do Trabalho e Emprego. Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho, 2021. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/index.php/rais>>. Acesso em: 19 de outubro de 2023.
- RICCI, M. G; RACHID, A. **Relações de Trabalho no Serviço de Teleatendimento.** Revista Gestão e Produção. São Carlos: v. 20, n. 1, p. 192-203, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/hSSCh7R6DjnpNdNsJTBhhXK/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2023.
- ROCHA, E.C; AGUILLERA, F. **Rotatividade em Call Center: para além de indicadores, um chamado à ação.** Psicologia Revista. São Paulo: v.25, n.2, 371-393, 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/25246>>. Acesso em: 05 de setembro de 2023.
- SANTOS, A. R. M. **Telemarketing Ativo: estudo dos custos das chamadas excessivas.** 2022. Monografia de conclusão de curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, 2022. Disponível em: <<http://repositorio.undb.edu.br/jspui/handle/areas/731>> Acesso em: 14 de setembro de 2023.
- SEADE. **Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados.** SEADE Trabalho, 2023. Disponível em: <<https://trabalho.seade.gov.br/emprego-formal-ocupacoes/>>. Acesso em: 18 de outubro de 2023.
- SILVA, R. C. D. et al. **Gestão de Pessoas: estudo sobre as possíveis causas da rotatividade de pessoal (turnover) em call center de Pernambuco.** Revista de Trabalhos Acadêmicos. Pernambuco: v.1, n.2, 2014. Disponível em: <[https://web.archive.org/web/20180504152815id\\_/http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1UNICARECIFE2&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=1690&path%5B%5D=1114](https://web.archive.org/web/20180504152815id_/http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1UNICARECIFE2&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=1690&path%5B%5D=1114)>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.