

GESTÃO DE PESSOAS NO TELEMARKETING: DEI NA RETENÇÃO DE TALENTOS E REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE

PEOPLE MANAGEMENT IN TELEMARKETING: DEI FOR TALENT RETENTION AND TURNOVER REDUCTION

GESTIÓN DE PERSONAS EN TELEMARKETING: DEI PARA RETENCIÓN DE TALENTOS Y REDUCCIÓN DE ROTACIÓN

Cailayne Pereira Borges Soares - Fatec Zona Leste

cailayne.soares@fatec.sp.gov.br

Giovanna Ventura Kegel Porto - Fatec Zona Leste

giovanna.porto@fatec.sp.gov.br

Giovanna Simona de Sousa - Fatec Zona Leste

giovanna.sousa5@fatec.sp.gov.br

Sofia Duarte do Nascimento - Fatec Zona Leste

sofia.nascimento2@fatec.sp.gov.br

Jadir Perpétuo dos Santos - Fatec Zona Leste

Jadir.santos@fatec.sp.gov.br

Resumo

A alta rotatividade de funcionários é um desafio persistente em empresas de telemarketing. Este estudo investiga o potencial das práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) como estratégia para mitigar esse problema e promover a retenção de talentos. A pesquisa busca compreender como a implementação de políticas e iniciativas de DEI pode influenciar o clima organizacional e a percepção dos colaboradores sobre suas oportunidades de crescimento. Através de um questionário com perguntas abertas e fechadas que exploram a relação entre DEI e a retenção de talentos, destacando a importância de ambientes de trabalho inclusivos para a motivação e o engajamento dos colaboradores, possibilitando identificar padrões e tendências na cultura organizacional. Resultando em contribuição para a construção de um arcabouço teórico sobre a importância das práticas de DEI na gestão de pessoas em empresas de telemarketing, oferecendo

subsídios para a formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas nessas organizações.

Abstract

High employee turnover is a persistent challenge in telemarketing companies. This study investigates the potential of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) practices as a strategy to mitigate this problem and promote talent retention. The research seeks to understand how implementing DEI policies and initiatives can influence the organizational climate and employees' perception of their growth opportunities – through a questionnaire with open and closed questions that explore the relationship between DEI and talent retention, highlighting the importance of inclusive work environments for employee motivation and engagement, making it possible to identify patterns and trends in organizational culture. As a result, they contribute to constructing a theoretical framework on the importance of DEI practices in people management in telemarketing companies, offering support to formulate more effective people management strategies in these organizations.

Resumen

La alta rotación de empleados es un desafío persistente en las empresas de telemarketing. Este estudio investiga el potencial de las prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) como estrategia para mitigar este problema y promover la retención de talento. La investigación busca comprender cómo la implementación de políticas e iniciativas de DEI puede influir en el clima organizacional y en la percepción de los empleados sobre sus oportunidades de crecimiento. A través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, el estudio explora la relación entre DEI y la retención de talento, destacando la importancia de los entornos de trabajo inclusivos para la motivación y el compromiso de los empleados. Los resultados contribuyen a la construcción de un marco teórico sobre la importancia de las prácticas de DEI en la gestión de recursos humanos en empresas de telemarketing, ofreciendo apoyo para la formulación de estrategias de gestión de personas más efectivas en estas organizaciones.

1. Introdução

No contexto contemporâneo, a gestão de pessoas em empresas de telemarketing tem se mostrado crucial para o sucesso organizacional, especialmente em termos de retenção de talentos e redução da rotatividade. O telemarketing, presente em empresas de médio porte de variados segmentos, desempenha um papel fundamental ao apoiar outras áreas com serviços de atendimento ao cliente, vendas e suporte técnico (Silva, 2023). Entretanto, essas empresas enfrentam desafios significativos relacionados à alta rotatividade de funcionários, o que gera custos elevados e impacta negativamente na produtividade e no clima organizacional (Costa; Oliveira, 2022).

O interesse em pesquisar este tema surgiu da necessidade de entender como a implementação de políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) pode contribuir para a retenção de talentos e, ao mesmo tempo, reduzir a rotatividade nas empresas de telemarketing. Com a diversidade de perfis de colaboradores e a natureza exigente do trabalho, as práticas de DEI podem ser uma estratégia eficaz para criar um ambiente mais acolhedor e inclusivo, aumentando a satisfação e o engajamento dos funcionários. Nesse sentido, um estudo da MIT *Sloan School of Management* (Kraemer et al., 2021) demonstrou que as oportunidades de carreira lateral são quase três vezes mais importantes do que a remuneração na previsão de retenção de funcionários. Isso sugere que ambientes que promovem DEI podem facilitar essas oportunidades.

Diante desses fatores, verificou-se a importância de aprofundar a pesquisa sobre a relação entre DEI e retenção de talentos no setor de telemarketing. A relevância deste estudo está em sua contribuição para o desenvolvimento de estratégias que possam auxiliar essas empresas a enfrentarem a rotatividade, criando ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Como destacou o vice-presidente da Exame, Martins (2024), "a mobilidade interna é uma alavanca essencial para reter talentos e melhorar o engajamento". Isso reforça que as práticas inclusivas não apenas beneficiam os colaboradores existentes, mas também atraem novos talentos.

O objetivo desta pesquisa é investigar como as práticas de DEI impactam na retenção de talentos e redução da rotatividade em empresas de telemarketing. Para tanto, utilizaremos uma abordagem metodológica mista, combinando pesquisa

bibliográfica e coleta de dados quantitativos por meio de questionários aplicados a colaboradores. Essa abordagem permitirá uma análise abrangente das práticas de DEI no ambiente de trabalho e seus impactos sobre a retenção de talentos.

Portanto, as empresas de telemarketing que investem em DEI não só melhoram o ambiente de trabalho, como também fortalecem sua capacidade de reter talentos. Como afirmado por especialistas em gestão, "investir no bem-estar e crescimento profissional cria um ambiente onde as pessoas querem ficar" (Santos; Pereira, 2023). Essa perspectiva destaca a necessidade urgente das empresas em adotar estratégias que promovam DEI como parte integrante da cultura organizacional.

2. Fundamentação Teórica

A gestão de pessoas é um componente essencial nas organizações contemporâneas, especialmente em um cenário que valoriza a diversidade, equidade e inclusão (DEI). A implementação de estratégias de DEI não apenas promove um ambiente organizacional mais justo, mas também se mostra eficaz na retenção de talentos e na redução da rotatividade (PWC, 2023).

A diversidade refere-se à variedade de características que tornam os indivíduos únicos, incluindo aspectos como raça, gênero, idade e habilidades (Silva; Oliveira, 2022). A equidade envolve a criação de condições justas que permitem a todos os colaboradores alcançar seu máximo potencial (Martins, 2023). Por fim, a inclusão diz respeito ao ambiente em que todos se sentem valorizados e respeitados (Costa; Oliveira, 2022).

2.1 Estratégias e Desafios na Implementação de DEI para Retenção de Talentos

A adoção de práticas de DEI traz diversos benefícios para as organizações. Segundo a pesquisa da PWC (2023), empresas que implementam políticas robustas de DEI apresentam desempenho financeiro superior. Além disso, ambientes diversos tendem a fomentar maior inovação, pois diferentes perspectivas geram soluções criativas (Almeida; Pereira, 2022).

Para maximizar os benefícios da DEI, as organizações devem implementar estratégias específicas:

- **Recrutamento Inclusivo:** Criar processos que alcancem uma ampla gama de candidatos e minimizem vieses inconscientes é fundamental para garantir uma força de trabalho diversificada (Silva; Oliveira, 2022).
- **Desenvolvimento de Lideranças Inclusivas:** Treinar líderes para reconhecer e valorizar a diversidade dentro das equipes é essencial para criar um ambiente inclusivo (Costa; Oliveira, 2022).
- **Avaliação Contínua:** Utilizar métricas para monitorar o progresso das iniciativas de DEI permite ajustes contínuos e garante a eficácia das políticas implementadas (Martins, 2023).

Estudos mostram que trabalhadores mais engajados têm menos chance de sair da organização, resultando em uma taxa de 81% menor de absenteísmo. Em organizações com alta rotatividade, unidades com alto engajamento alcançaram uma diferença de 18% na rotatividade (Gallup, 2022). Além disso, colaboradores que se sentem pertencentes à organização têm 34% mais chances de permanecer nela (BetterUp, 2021)

Apesar dos benefícios claros, a implementação de estratégias de DEI enfrenta diversos desafios. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança, tanto em nível individual quanto organizacional. Muitos colaboradores podem ter dificuldades em abandonar preconceitos inconscientes, enquanto as organizações podem enfrentar barreiras estruturais que dificultam a adoção de novas práticas (Silva; Oliveira, 2022).

Outro desafio significativo é a medição do impacto das iniciativas de DEI. Embora existam diversas métricas disponíveis, como índices de diversidade e taxas de retenção, a avaliação qualitativa do ambiente de trabalho inclusivo pode ser subjetiva e complexa (Martins, 2023). Além disso, a falta de comprometimento da liderança pode minar os esforços de DEI, tornando essencial o engajamento ativo dos líderes organizacionais (Costa; Oliveira, 2022).

2.2 Boas Práticas para a Sustentabilidade das Iniciativas de DEI

Para garantir a sustentabilidade das iniciativas de DEI, as organizações devem adotar algumas boas práticas:

- **Educação e Sensibilização Contínua:** Promover treinamentos regulares sobre diversidade, equidade e inclusão para todos os níveis da organização ajuda a manter o tema em evidência e a reduzir preconceitos inconscientes (Almeida; Pereira, 2022).
- **Políticas de Feedback Aberto:** Estabelecer canais de comunicação onde os colaboradores possam expressar suas preocupações e sugestões relacionadas a DEI contribui para um ambiente mais transparente e inclusivo (Silva; Oliveira, 2022).
- **Parcerias com Organizações Externas:** Colaborar com entidades especializadas em DEI pode trazer novas perspectivas e recursos para fortalecer as iniciativas internas (Martins, 2023).
- **Reconhecimento e Recompensa:** Implementar sistemas de reconhecimento e recompensa para equipes e indivíduos que se destacam na promoção de DEI pode incentivar a continuidade dessas práticas (Costa; Oliveira, 2022).

2.3 Retenção de Talentos e Rotatividade (*Turnover*)

A retenção de talentos é um desafio constante para as organizações, especialmente em um mercado de trabalho competitivo. A implementação de práticas de DEI tem se mostrado uma estratégia eficaz para melhorar a retenção de talentos. Organizações com culturas inclusivas são duas vezes mais propensas a exceder metas financeiras, três vezes mais propensas a ter alto desempenho e oito vezes mais propensas a alcançar melhores resultados gerais (Deloitte, 2023).

Além disso, a rotatividade, ou *turnover*, refere-se ao número de colaboradores que deixam uma organização em um determinado período. A alta rotatividade pode ser prejudicial, resultando em custos elevados de recrutamento e treinamento, além de impactar negativamente a moral e a produtividade da equipe (Silva; Oliveira, 2022). A implementação de políticas de DEI pode ajudar a reduzir a rotatividade, criando

um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados.

A implementação eficaz de políticas de DEI pode contribuir significativamente para a redução da rotatividade. Colaboradores que se sentem valorizados em um ambiente inclusivo tendem a se engajar mais com suas funções, resultando em menor turnover (Almeida; Pereira, 2022). Além disso, ambientes que promovem a inclusão geralmente resultam em maior satisfação entre os colaboradores (PWC, 2023).

2.4 Aspectos Legais e Regulamentares

Diversidade e Inclusão (DEI) no Brasil são respaldadas por um conjunto robusto de leis e normativas que visam promover a igualdade e combater a discriminação. Tais leis brasileiras possuem um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho mais justo e igualitário.

Constituição Federal: O artigo 5º da Constituição Federal estabelece os direitos fundamentais dos cidadãos no Brasil. Ele aborda uma série de direitos individuais e coletivos.

Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010): Este estatuto atua como garantia à população negra na efetivação da igualdade.

Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015): Esta lei garante acessibilidade e participação plena das pessoas com deficiência na sociedade.

Essas leis influenciam diretamente as práticas organizacionais no setor do telemarketing ao promover ambientes inclusivos. Além disso:

Código Penal: Tipifica crimes como discriminação racial e homofobia.

Normas Internacionais do Trabalho: As normas da Organização Internacional do Trabalho visam promover justiça social.

Esses aspectos legais não apenas ajudam as empresas a evitar sanções legais, mas também enriquecem o ambiente organizacional.

3. Método

O método qualitativo é uma abordagem de pesquisa científica que enfatiza a compreensão e interpretação de dados não numéricos, particularmente útil para explorar questões complexas, abertas e pouco estruturadas, onde a profundidade e a riqueza dos dados são mais importantes do que a amplitude e a representatividade (Malhotra, 2019).

Foi criado um formulário onde elaboramos 19 questões, sendo 11 perguntas objetivas (fechada) e 8 perguntas dissertativas (abertas). Nele investigamos a cultura de inclusão, diversidade etária e de gênero, respeito, os impactos da mesma nos colaboradores, além de suas estratégias para reduzir a rotatividade na empresa de telemarketing participante, localizada na Zona Leste de São Paulo. Mesmo apresentando algumas limitações, como a baixa adesão obtida no prazo de aproximadamente um mês de disponibilidade do questionário e a dificuldade que encontramos em interpretar dados subjetivos, conseguimos superá-las recorrendo ao estudo chamado de “Análise de Categorias” por Flores (1994).

Nos baseamos no método para analisar as 15 respostas abertas obtidas e definir metacategorias para cada uma delas, o que permitiu que trabalhássemos melhor com esses dados.

4. Resultados e Discussões

O presente estudo foi realizado em uma empresa de médio porte, localizada na Zona Leste de São Paulo, que será referida como “Empresa X” para preservar sua identidade.

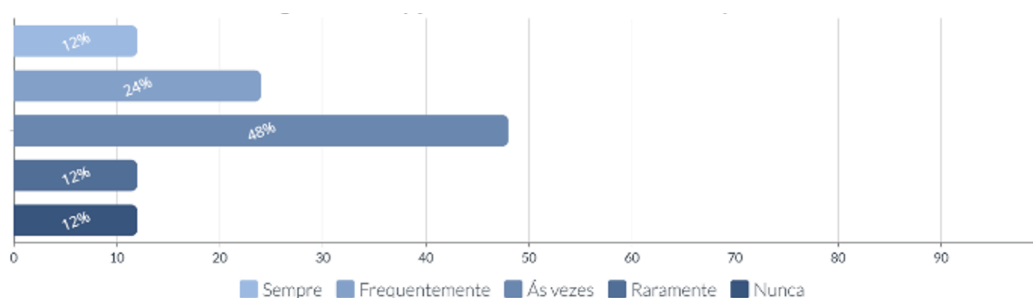
A escolha da Empresa X se deu pela sua relevância no setor de *Telemarketing* e pela diversidade no seu quadro de colaboradores. O objetivo foi investigar as percepções dos colaboradores sobre as práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) implementadas na organização.

A amostra foi composta por 25 respondentes, sendo 60% do gênero feminino, 36% masculino e 4% não binários. Em relação à faixa etária, predominam colaboradores com menos de 25 anos (40%), seguidos pelos de 25 a 34 anos (28%) e de 35 a 44

anos (24%), com uma pequena representatividade de 8% entre 45 e 54 anos. Quanto à etnia, os respondentes se identificaram majoritariamente como brancos (36%), seguidos por negros e pardos (24% cada) e asiáticos (12%).

A figura a seguir mostra que, das respostas obtidas sobre a promoção de trabalho inclusivo na empresa, “às vezes” predominou com 48%, seguida por “frequentemente” com 24%. Sempre e “raramente” com 12% e, com o menor percentual, “nunca” com 4%.

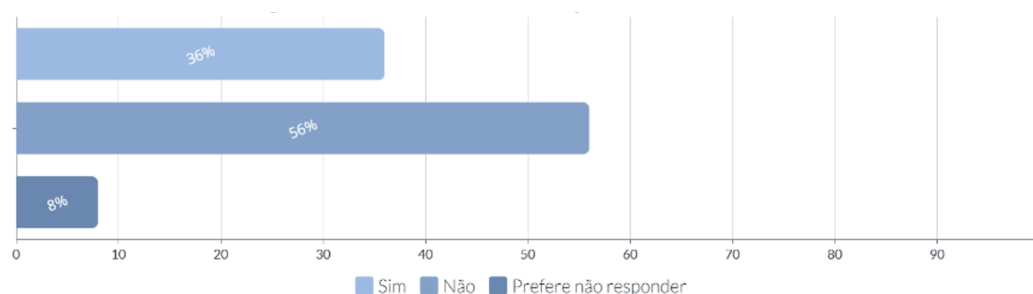
Figura 1 – Percepção sobre trabalho inclusivo na empresa



Fonte: Autores (2024)

Na figura a seguir, 56% dos participantes afirmaram não ter presenciado ou sido vítimas de discriminação no local de trabalho, sendo essa a resposta predominante. Em seguida, 36% responderam que sim, e o menor percentual, 8%, preferiram não responder.

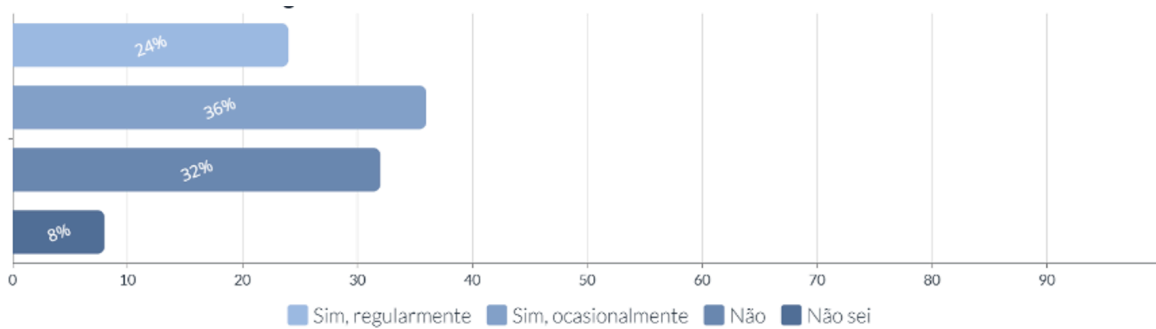
Figura 2 – Ocorrências de discriminação no local de trabalho



Fonte: Autores (2024)

A figura a seguir revela que 36% dos participantes disseram que a empresa oferece treinamentos sobre diversidade e inclusão ocasionalmente, sendo essa a resposta mais frequente. Em segundo lugar, 32% indicaram que a empresa não oferece esses treinamentos, enquanto 24% afirmaram que os treinamentos são oferecidos regularmente, com o menor percentual de 8% respondendo que não sabiam.

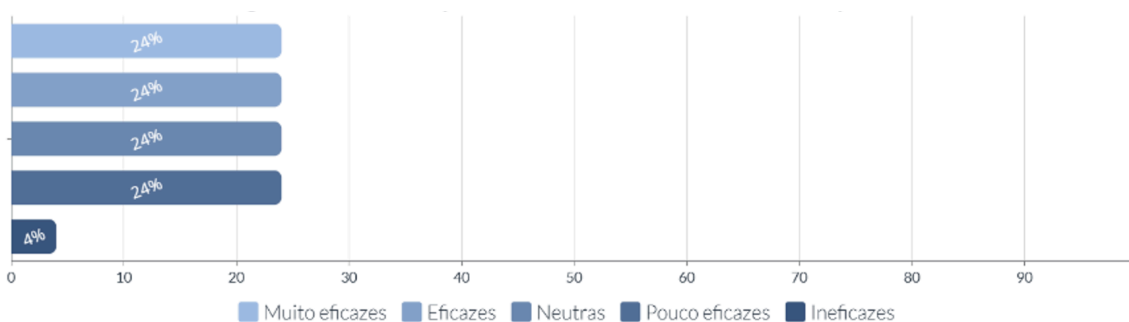
Figura 3 – Oferta de treinamentos sobre diversidade e inclusão



Fonte : Autores (2024)

A figura a seguir indica que 24% dos participantes consideraram as políticas de diversidade e inclusão da empresa muito eficazes. O mesmo percentual se repete para as respostas “eficazes”, “neutras” e “pouco eficazes”. Apenas 4% dos participantes consideraram as políticas ineficazes.

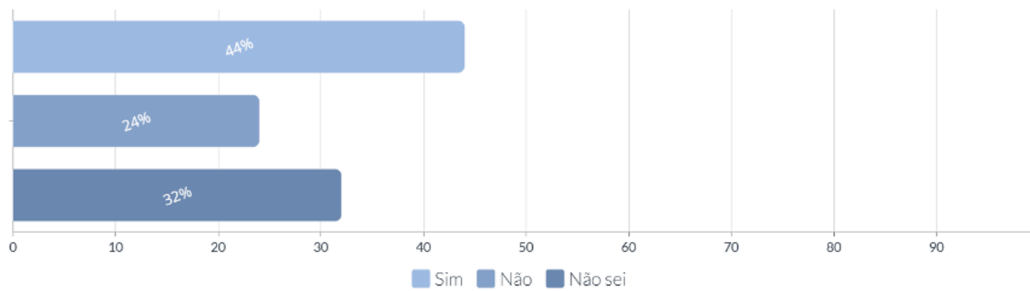
Figura 4 – Eficácia das políticas de diversidade e inclusão da empresa



Fonte: Autores (2024)

A figura a seguir mostra que 44% dos participantes afirmaram que a empresa possui programas específicos de apoio a grupos minoritários, sendo essa a resposta predominante. Em seguida, 32% responderam que não sabiam da existência desses programas, e 24% disseram que a empresa não possui tais programas.

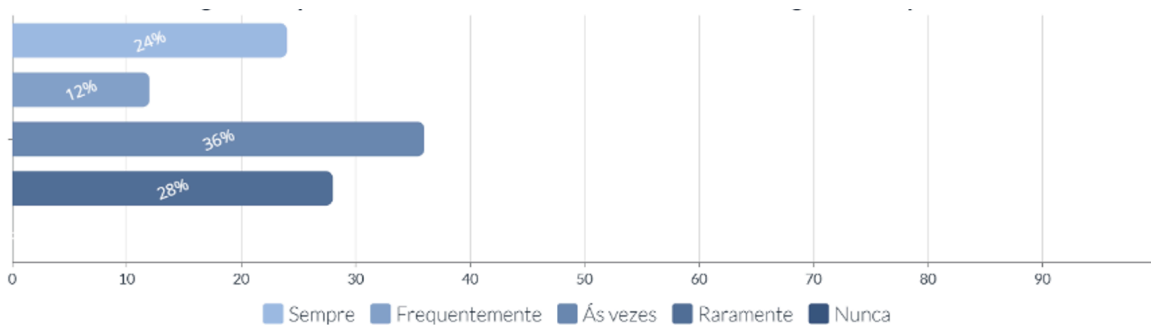
Figura 5 – Programas específicos de apoio a grupos minoritários



Fonte : Autores (2024)

A figura a seguir apresenta que 36% dos participantes indicaram que às vezes têm oportunidades iguais de crescimento e desenvolvimento na empresa, sendo essa a resposta mais comum. Logo após, 28% afirmaram que raramente se sentem com oportunidades iguais, 24% responderam que sempre, e 12% que frequentemente.

Figura 6 – Oportunidades de crescimento e desenvolvimento iguais na empresa

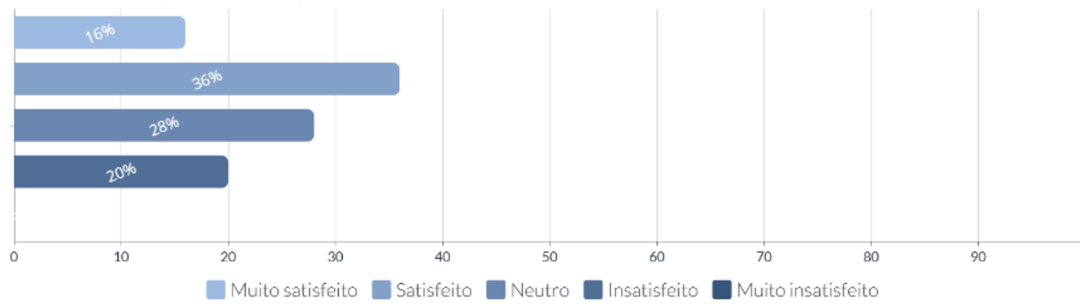


Fonte: Autores (2024)

A figura a seguir revela que 36% dos participantes disseram estar satisfeitos com o ambiente de trabalho em termos de diversidade e inclusão, sendo essa a resposta

mais frequente. Em seguida, 28% indicaram neutralidade, 20% estavam insatisfeitos, e o menor percentual, 16%, respondeu estar muito satisfeito.

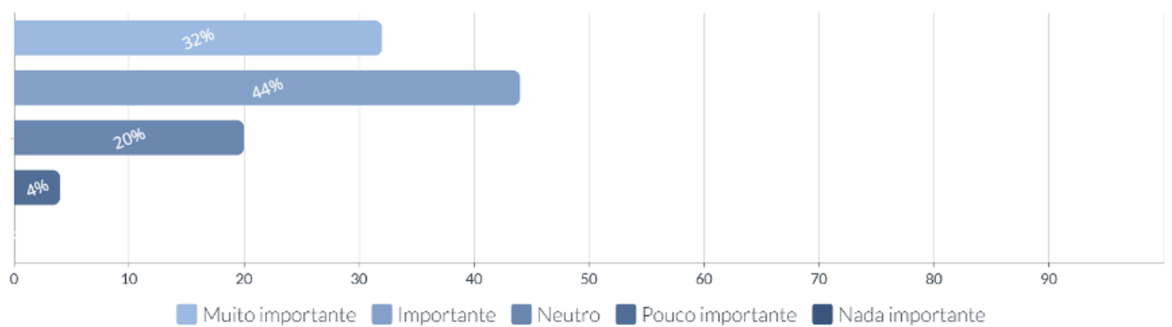
Figura 7 – Satisfação com o ambiente de trabalho em termos de diversidade e inclusão



Fonte: Autores (2024)

A figura a seguir mostra que 44% dos participantes consideram a diversidade e inclusão como fatores importantes para sua permanência na empresa, sendo essa a resposta predominante. Em seguida, 32% consideraram esses fatores muito importantes, enquanto 20% indicaram neutralidade e 4% afirmaram que esses fatores são pouco importantes.

Figura 8 – Importância da diversidade e inclusão para a permanência na empresa



Fonte: Autores (2024)

No quadro 1, os respondentes apontam que os desafios enfrentados pela empresa possuem uma discrepância entre o discurso e a prática em relação a sua cultura de

inclusão e diversidade, gerando frustração e desânimo entre os funcionários. A falta de implementação das políticas de diversidade anunciadas, desigualdade nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, ausência de políticas concretas e resistência de setores em adotar práticas inclusivas são os principais obstáculos, podendo resultar em sentimentos de exclusão, desmotivação e insatisfação entre os funcionários, além de uma imagem negativa da empresa.

Quadro 1 - Metacategoria “Desafios de diversidade e inclusão”

Código	Definição da categoria	Unidades
DIN	Menciona obstáculos ou dificuldades enfrentados pela empresa em relação à diversidade e inclusão	R1: “O maior desafio é que a empresa não coloca em prática as políticas de diversidade que anuncia. Isso gera frustração entre os funcionários que esperam um ambiente mais inclusivo.” R2: “O maior desafio é integrar a diversidade em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde os cargos de entrada até a alta liderança” R3: “A falta de políticas concretas para promover a igualdade de oportunidades é o maior desafio. Não adianta falar sobre diversidade e inclusão sem ações visíveis. R4: “O principal desafio é garantir que todos, independentemente de sua origem ou características, tenham as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento”

Fonte: Autores (2024)

No quadro 2, a percepção de valorização dos colaboradores da empresa X em relação às suas características únicas é um tema complexo e multifacetado. Embora alguns colaboradores tenham relatado experiências positivas, como a valorização de sua cultura em projetos de equipe, participação em grupos de afinidade e reconhecimento de suas ideias, a maioria ainda não se sente valorizada por suas características pessoais. Isso sugere que a empresa precisa fazer mais para promover um ambiente de respeito e inclusão, onde todos sejam reconhecidos e valorizados independentemente de sua origem, gênero, orientação sexual ou outras

características únicas. A implementação de políticas e ações eficazes para aumentar a diversidade e inclusão é fundamental para criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e produtivo.

Quadro 2 - Metacategoria “Sentimento de valorização”

Código	Definição da categoria	Unidades
VAL	Descreve situações em que o entrevistado se sentiu valorizado ou reconhecido empresa devido às suas características únicas.	R1: “A empresa me incentivou a participar de um grupo de afinidade para pessoas LGBTQIA+, e isso me fez sentir acolhido e respeitado” R2: “Fui convidada a participar de uma mesa redonda sobre papel das mulheres na liderança, o que me fez sentir muito valorizada pela minha perspectiva única” R3: “Nunca me senti valorizado por minhas características. A empresa ainda precisa trabalhar muito para promover um ambiente de respeito” R4: “Em uma ocasião, durante uma reunião, minhas ideias foram ouvidas e aplicadas em um projeto, o que me fez sentir valorizada pela empresa”

Fonte: Autores (2024)

No quadro 3, os colaboradores relatam a necessidade de maior transparência nas comunicações, liderança engajada, treinamentos obrigatórios e comprometimento com práticas de inclusão. Além disso, sugere-se reestruturar políticas de inclusão e implementar fiscalização mais rígida para evitar discriminação. A falta dessas políticas pode resultar em baixa motivação, dificuldade em atrair talentos e ambiente tenso, o que seria o completo oposto do esperado, descrito no referencial teórico. Portanto, é essencial que as empresas invistam em educação e conscientização sobre diversidade e inclusão, garantindo um ambiente respeitoso e acolhedor para todos. Isso não apenas melhora o clima organizacional, mas também aumenta a produtividade e o sucesso da empresa.

Quadro 3 - Metacategoria “Ações para melhorar a diversidade e a inclusão”

Código	Definição da categoria	Unidades
AMI	Sugestões de políticas ou ações para melhorar a diversidade e inclusão no local de trabalho	R1: “Maior transparência nas comunicações sobre diversidade e inclusão, além de uma liderança mais engajada com o tema, ajudariam a melhorar o ambiente” R2: “Implementaria treinamentos obrigatórios e políticas de fiscalização mais rígidas para evitar casos de discriminação” R3: “A empresa deveria se concentrar em desenvolver treinamentos obrigatórios para todos os funcionários, abordando questões de diversidade de forma prática” R4: “A empresa precisa de uma reestruturação completa nas suas políticas de inclusão, começando com implementação de treinamentos obrigatórios”

Fonte: Autores (2024)

No quadro 4, evidencia-se que a rotatividade na empresa X é percebida como um fenômeno complexo, que pode ser positivo se gerenciado de forma estratégica. Os colaboradores destacam que a renovação de talentos e ideias, a remoção de pessoas não alinhadas com a cultura inclusiva e o crescimento profissional são benefícios potenciais. No entanto, também enfatizam a importância de reter talentos valiosos, manter continuidade em projetos e equilibrar a renovação com a estabilidade.

Quadro 4 - Metacategoria “Rotatividade positiva na empresa”

Código	Definição da categoria	Unidades
RPO	Argumentos que defendem a rotatividade como algo benéfico para a empresa.	<p>R1: “A rotatividade pode ser positiva se significar que pessoas que não estão alinhadas com a cultura inclusiva da empresa estão saindo. No entanto, é importante que a empresa não perca talentos valiosos.”</p> <p>R2: “A rotatividade pode ser positiva para trazer novos talentos e novas ideias, mas quando é muito alta, afeta a continuidade dos projetos.”</p> <p>R3: “A rotatividade pode ser positiva em cargos mais baixos, renovando talentos, mas em níveis mais altos, é prejudicial.”</p> <p>R4: “A rotatividade pode ser positiva, desde que seja parte de um processo natural de renovação e crescimento.”</p> <p>R5: “A rotatividade pode ser positiva em cargos mais operacionais, mas é importante reter talentos em posições estratégicas. Como os colaboradores percebem a rotatividade da empresa X? Da a entender que eles não ligam? Por que seria algo bom?”</p>

Fonte: Autores (2024)

Um equilíbrio saudável entre rotatividade e retenção é fundamental para promover o crescimento e desenvolvimento da empresa, eliminando obstáculos para a inovação e melhorando o clima organizacional. Assim, a rotatividade não é vista como um problema em si, mas sim como uma oportunidade para renovação e melhoria.

No quadro 5, a percepção dos colaboradores da empresa X revela um índice de rotatividade alarmantemente alto, especialmente em funções operacionais e cargos de entrada. A falta de valorização, desmotivação, insatisfação e escassez de oportunidades de crescimento são os principais fatores que contribuem para essa realidade. Esses resultados indicam que a empresa enfrenta um desafio significativo em reter talentos, o que pode comprometer sua estabilidade e produtividade. É fundamental que a empresa priorize estratégias de retenção, melhoria do clima organizacional e desenvolvimento profissional para mitigar a rotatividade e criar um

ambiente mais atrativo e motivador para seus colaboradores. A implementação de medidas eficazes nesse sentido é crucial para o sucesso e sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Quadro 5 - Metacategoria “Índice de rotatividade”

Código	Definição da categoria	Unidades
IRO	Opiniões sobre o nível de rotatividade dentro da empresa.	R1: “Sim, o índice de rotatividade é alto, especialmente em funções operacionais, onde os funcionários se sentem menos valorizados” R2: “Acredito que a empresa tem uma rotatividade controlada, mas há sempre espaço para melhorias” R3: “Sim, a rotatividade alta, principalmente em cargos de entrada, onde os funcionários não enxergam oportunidades de crescimento” R4: “Sim, especialmente em áreas operacionais, onde há muita insatisfação”

Fonte: Autores (2024)

No quadro 6, como já visto no referencial teórico, empresas com políticas robustas de DEI apresentam melhor desempenho financeiro e ambientes diversos fomentam soluções criativas, além de reduzir a rotatividade, pois colaboradores engajados têm menos chance de sair, enquanto aqueles que se sentem pertencentes à organização têm mais chances de permanecer.

Quadro 6: Metacategoria “Estratégias para reduzir a rotatividade”

Código	Definição da categoria	Unidades
ERR	Sugestões de estratégias para diminuir o índice de rotatividade.	R1: “Acredito que a criação de planos de carreira mais claros e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ajudariam a reduzir a rotatividade” R2: “Implementaria programas de mentoria e capacitação, ajudando a desenvolver os talentos internos e criar uma cultura de retenção” R3: “Continuaria investindo em treinamentos e oportunidades de promoção para manter os talentos dentro da empresa”

R4: “Criaria um programa de desenvolvimento de carreira mais claro e acessível para todos os níveis da empresa”

Fonte: Autores (2024)

No entanto, é necessário superar desafios como resistência à mudança, medição do impacto e falta de comprometimento da liderança. Portanto, é essencial implementar estratégias específicas de DEI, como recrutamento inclusivo, desenvolvimento de lideranças inclusivas e avaliação contínua, e engajar ativamente a liderança organizacional para criar um ambiente de trabalho inclusivo e atrativo, garantindo assim o sucesso e sustentabilidade da organização a longo prazo.

No quadro 7, os funcionários da empresa X relatam experiências diversas em relação à diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Enquanto alguns destacam experiências positivas, como workshops e grupos de afinidade que os fizeram sentir acolhidos e respeitados, outros compartilham experiências negativas, como discriminação e desconsideração de opiniões femininas. Esses relatos evidenciam a importância da real implementação de atividades, eventos e palestras que promovam a inclusão e diversidade. A simples existência de programas de DEI não é suficiente; é fundamental criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e respeitados. A empresa deve priorizar ações concretas, como treinamentos sobre diversidade e inclusão, grupos de afinidade, sessões de feedback construtivo e políticas claras de combate à discriminação. Assim, os funcionários poderão experimentar a inclusão de forma efetiva, sentindo-se parte integrante da equipe e contribuindo para o sucesso da empresa. A implementação eficaz de DEI é essencial para criar um ambiente de trabalho saudável, inovador e produtivo.

Quadro 7 - Metacategoria “Experiência relacionada à diversidade e inclusão”

Código	Definição da categoria	Unidades
EDI	Compartilhamento de experiências positivas ou negativas relacionadas à diversidade, equidade e inclusão.	R1: “Já participei de workshops sobre diversidade e inclusão, onde me senti muito acolhida pela empresa. No entanto, já houve momentos em que me senti excluída em reuniões em que as opiniões femininas eram menos consideradas” R2: “Participar de um grupo de afinidade foi uma experiência muito positiva, pois me permitiu compartilhar minhas experiências e aprender com outras pessoas” R3: “Sempre me senti acolhida na empresa, e os programas de DEI me ajudam a me sentir incluída e respeitada” R4: “Já participei de sessões de feedback construtivo, onde o respeito pela diversidade de opiniões foi muito bem conduzido”

Fonte: Autores (2024)

No quadro 8 a seguir, os colaboradores da empresa X de telemarketing revelam uma dualidade em relação ao impacto da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) na cultura organizacional. Por um lado, alguns colaboradores destacam a falta de aplicação prática da DEI no dia a dia, indicando uma necessidade de mudança cultural profunda para que a inclusão tenha um impacto real. Isso pode gerar uma imagem negativa da empresa, afastando talentos e contribuindo para o alto índice de rotatividade. Por outro lado, outros colaboradores enfatizam o impacto positivo da DEI, que torna o ambiente mais colaborativo, respeitoso e acolhedor, o que pode melhorar a imagem da empresa e reter talentos. A implementação eficaz da DEI pode transformar a cultura da empresa, tornando-a mais inovadora e inclusiva, melhorando assim a retenção de talentos e reduzindo a rotatividade. Portanto, é fundamental que a empresa X priorize a aplicação prática da DEI, superando barreiras culturais e promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, para assim consolidar uma imagem positiva e atrair e reter talentos.

Quadro 8 - Metacategoria “Impacto na cultura organizacional”

Código	Definição da categoria	Unidades
ICO	Opiniões sobre como a diversidade e inclusão influenciam a cultura da empresa.	R1: “A inclusão é mencionada, mas falta aplicação prática no dia a dia. A empresa precisa de uma mudança cultural profunda para que a DEI tenha um impacto real “ R2: “A DEI transformou a cultura da empresa, tornando-a mais inovadora e inclusiva” R3: “Se a DEI fosse levada mais a sério, teríamos uma cultura mais inclusiva e colaborativa, beneficiando a todos” R4: “A DEI tornou a cultura da empresa muito mais acolhedora, promovendo um ambiente onde todos se sentem à vontade para contribuir”

Fonte: Autores (2024)

5. Considerações Finais (ou Conclusão)

Este estudo evidenciou que as práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) exercem um papel essencial na retenção de talentos e na diminuição da rotatividade em empresas de telemarketing. Os resultados indicaram que ambientes inclusivos e respeitosos contribuem para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores, influenciam positivamente o ambiente de trabalho e promovem uma cultura de pertencimento, fatores que são especialmente relevantes em um setor marcado por altas taxas de rotatividade. Nesse sentido, a implementação de práticas de DEI aparece como uma estratégia eficaz para a criação de um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a permanecer.

Além disso, as respostas dos participantes da pesquisa destacaram a importância de treinamentos regulares e de políticas inclusivas, que foram bem recebidos e resultaram em percepções mais positivas sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Esses aspectos indicam que empresas de telemarketing que investem em DEI não apenas garantem um ambiente mais diversos, mas também promovem o desenvolvimento de uma equipe mais comprometida e produtiva, favorecendo a construção de relações de trabalho mais fortes e colaborativas. Ao mesmo tempo, observou-se que o fortalecimento de

práticas de inclusão contribui para a satisfação profissional dos colaboradores, reduzindo o impacto das dificuldades próprias do setor.

No entanto, o artigo enfrentou algumas limitações que precisam ser consideradas, como o número de participantes e a realização em apenas uma empresa de médio porte, o que pode restringir a generalização dos resultados. Ainda assim, os achados fornecem uma base relevante para que futuras pesquisas explorem o impacto de práticas de DEI em diferentes setores e tipos de empresas, expandindo a compreensão dos efeitos de tais práticas sobre a retenção de talentos em contextos variados. A ampliação desse campo de estudo poderia ajudar a identificar abordagens específicas que atendam às necessidades diversas de outras organizações.

Esses elementos reforçam a relevância das práticas de DEI na gestão de pessoas e apontam sua contribuição no desenvolvimento de políticas organizacionais que valorizem a diversidade e promovam a igualdade. Ao serem implementadas com consistência, essas políticas contribuem para a construção de um ambiente de trabalho inclusivo e sustentável, onde todos os colaboradores podem desempenhar seu potencial e contribuir ativamente para os objetivos da organização.

Referências

Autor desconhecido. **2021 Employee Experience Trends**: The HR leader's guide to the trends shaping the future of employee experience. Seattle: Qualtrics, 2021.

Autor desconhecido. Regulamentação de artigos da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. **gov.br**, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-evolucao-historica-da-legislacao-para-a-pessoa-a-com-deficiencia-pcd/1563403427>. Acesso em: 15 out. 2024.

ALMEIDA, J.; PEREIRA, L. Inovação através da Diversidade. **Revista Brasileira de Administração**. Disponível em: <https://www.revistabrasileiradeadministracao.com.br>. Acesso em: 15 out. 2024.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. *Estatuto da Igualdade Racial*.
Brasília: Presidência da República, 2010.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. *Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência*. Brasília: Presidência da República, 2015.

COSTA, J. F.; OLIVEIRA, R. M. Retenção e rotatividade: um estudo no setor de telemarketing. **Revista Brasileira de Gestão Empresarial**, v. 18, n. 2, p. 45-60, 2022.

DELOITTE. The Diversity, Equity and Inclusion (DEI) Transparency Report, 2023.
Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/dei/diversity-equity-inclusion-transparency-report.html>. Acesso em: 15 out. 2024.

EATOUGH, Erin. Stay or go? Can belonging drive retention? **BetterUp**, 2021.

Disponível em: <https://www.betterup.com/blog/can-belonging-drive-retention>. Acesso em: 18 out. 2024.

HARTER, Jim. Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture. **Gallup**, 2022. Disponível em:

<https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>. Acesso em: 18 out. 2024.

KRAEMER, D. Selbach, C. Magnus, A. P.; Debastiani, A. M.; Handke, F. B. O papel social das bibliotecas universitárias: iniciativas da Biblioteca Central Irmão José Otão da PUCRS. Páginas a&b, Porto, série 3, n. 16, p. 97-118, 2021.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. 720 p. ISBN 9788536306506.

MARTINS, L. A. Mobilidade interna: chave para retenção de talentos. **Exame**, São Paulo: Editora Abril, 2024.

MARTINS, P. Gestão da Diversidade nas Organizações. **Journal of Organizational Studies**. Disponível em: <https://www.journaloforganizationalstudies.com>. Acesso em: 16 out. 2024.

ONU. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, 1948. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas, 1948.

PINHEIRO, Rui Dos Santos. A evolução histórica da legislação para a pessoa com deficiência - PCD. **Jusbrasil**, 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-evolucao-historica-da-legislacao-para-a-pessoa-com-deficiencia-pcd/1563403427>. Acesso em: 15 out. 2024.

PWC. Diversity, equity and inclusion at PwC. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity.html>. Acesso em: 18 set. 2024

SANTOS, M. PEREIRA, L. F. O impacto das práticas inclusivas na satisfação do colaborador: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Recursos Humanos**, v. 19, n. 3, p. 78-95, 2023.

SILVA, T.; OLIVEIRA, R. Capacitação e DEI em empresas. **Revista Gestão & Negócios**, v. 29, n. 4, p. 190-205, 2022.

SILVA, T.R. Gestão estratégica em telemarketing: desafios e oportunidades. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 23, n. 1, p. 12-29, 2023

SOCIAL TALENT. 9 Companies Around the World Embracing Diversity in a BIG Way. 2021. Disponível em: <https://www.socialtalent.com>. Acesso em: 13 out. 2024.

THIS IS DEI. DEI Success Stories: How Companies Lead Change. 2023. Disponível em: <https://www.thisisdei.com>. Acesso em: 13 out. 2024.