



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE- CCBS
CURSO DE PSICOLOGIA**

REALLY FERNANDA DA SILVA OLIVEIRA

A MULHER NO PAPEL DE TELEOPERADORA NO CALL CENTER

CAMPINA GRANDE – PB

2018

REALLY FERNANDA DA SILVA OLIVEIRA

A MULHER NO PAPEL DE TELEOPERADORA NO CALL CENTER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Psicologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel e licenciada em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Aleixo da Silva Júnior.

CAMPINA GRANDE- PB

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48m Oliveira, Really Fernanda da Silva.
A mulher no papel de teleoperadora no Call center
[manuscrito] / Really Fernanda da Silva Oliveira. - 2018.
46 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Psicologia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Biológicas e da Saúde, 2018.
"Orientação : Prof. Dr. Nelson Aleixo da Silva Júnior ,
Departamento de Psicologia - CCBS."
1. Organização do trabalho. 2. Mulher. 3. Trabalho
feminino. I. Título

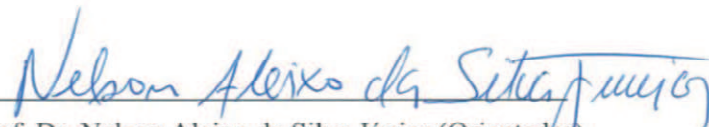
21. ed. CDD 158.7


A MULHER NO PAPEL DE TELEOPERADORA NO CALL CENTER


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Psicologia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciada e Graduada em Psicologia.

Aprovada em: 10/12/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Nelson Aleixo da Silva Júnior (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Luann Glauber Rocha Medeiros
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Monalisa Vasconcelos Ernesto Silva
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Dedico esse trabalho aos meus filhos Luiza e Benício
por serem uma fonte de amor e bênçãos na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me sustentado durante toda a minha jornada acadêmica e estar comigo em todos os momentos da minha vida.

Aos meus filhos, Luiza e Benício que são motivo da minha existência e da busca por todos os meus sonhos.

Aos meus pais, Fernando e Rejane pelo incentivo e apoio durante todos esses anos.

As minhas irmãs, Reyna e Rananda por serem companheiras em todos os momentos e por torcerem pelas minhas conquistas e pela minha felicidade.

Ao meu amado Neto por sempre estar ao meu lado, me ajudando de todas as formas possíveis para que eu pudesse escrever o meu trabalho e ir para as orientações. Pela paciência em momentos de estresse e por mostrar otimismo quando eu acreditava que nada daria certo. Sou grata por todas as vezes que me chamou a atenção para ter foco. Seu apoio foi essencial para mim.

Aos meus colegas de curso, em especial a Vinicius Ferreira e Janilson Oliveira por tudo que passamos e aprendemos juntos. Jamais esquecerei os momentos especiais e de aprendizado que passamos juntos.

Minha eterna gratidão a professora Railda Fernandes por todo o conhecimento compartilhado e por ser uma inspiração como profissional e como pessoa. As experiências mais enriquecedoras da minha vida acadêmica foram possíveis através dessa excelente professora e supervisora. Ela me ensinou a dar o melhor de mim e lutar pelos meus direitos.

A minha querida Katarina Medeiros, uma grande psicóloga que me ajudou muito no último ano. Além de ter uma experiência incrível na terapia, pude aprender muito com ela.

Ao meu orientador, Professor Nelson Junior, por aceitar esse desafio, mesmo com muitos compromissos e a agenda sempre cheia. Foi ótimo estar ao seu lado fazendo essa ideia dar certo.

Aos meus amigos (as) e todas as pessoas que passaram pela minha vida e participaram de alguma forma desse processo contribuindo com palavras de ânimo, incentivo e por acreditarem que eu conseguiria alcançar o meu sonho.

“Quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e ele lança toda a sua alma, todo o universo conspira a seu favor” (Johann Goethe).

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo conhecer a organização do trabalho das teleoperadoras no setor de *call center*. Para isso, realizou-se uma revisão de literatura sobre o mundo do trabalho, o trabalho feminino e o setor de *call center*. A pesquisa é de caráter qualitativo e exploratório de modo que sua significação é alcançada através das situações vividas pelas teleoperadoras. Para a realização da pesquisa foi desenvolvida uma observação participante. Quanto aos resultados percebeu-se que o trabalho das teleoperadoras é marcado pela exigência de um tempo médio de atendimento (TMA) e *scripts* rígidos independente do contexto do atendimento, além da realização de multitarefas na sua atividade de trabalho que exige uma intensa mobilização cognitiva. Entre as principais conclusões destaca-se que a organização do trabalho se configura pelo controle das atividades laborais com pressão constante em prol do alcance das metas e um enorme esforço por parte das teleoperadoras para atender os objetivos organizacionais.

Palavras-Chave: Organização do trabalho. Mulher. Trabalho Feminino.

ABSTRACT

The present study aims to know the organization of telemarketing operators; work in the call center sector. For this, a review of the literature on the world of work, the feminine work and the call center sector was carried out. The research is of a qualitative and exploratory nature so that its significance is achieved through the situations experienced by telemarketing operators. For the accomplishment of the research a participant observation was developed. Regarding the results, it was noticed that the work of telemarketing operators are marked by the requirement of an average time of attendance (ATA) and rigid scripts independent of the context of the attendance besides the accomplishment of multitasking in their work activity which requires an intense cognitive mobilization. Among the main conclusions is that the organization of work is configured by the control of work activities with constant pressure to reach the goals and a huge effort on the part of the telemarketing operator to get the organizational objectives.

Keywords: Organization of work. Woman. Female Work.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	REFERENCIAL TÉORICO	12
2.1	A sociedade do trabalho e o mundo do trabalho	12
2.2	Entrada da mulher no mercado de trabalho.....	16
2.3	Mulher e o trabalho no Brasil.....	18
2.4	A Mulher e os seus papéis.	21
2.5	A pré-história do <i>Call Center</i> : telefone, vendas e SAC.....	22
2.6	Surgimento e evolução do trabalho em <i>Call Center</i>	24
2.7	Feminização do trabalho no <i>Call Center</i>	25
2.8	Organização do trabalho.....	26
3.	METODOLOGIA	28
3.1	População e amostra.....	28
3.2	Procedimento de coleta e análise dos dados	28
3.3	Caracterização do trabalho em um <i>Call Center</i> de Campina Grande.....	29
3.4	Discussão dos dados.....	35
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas vem ocorrendo uma grande inserção das mulheres no mundo do trabalho, embora a participação da mulher seja crescente, a maioria dos postos ocupados por elas são os mais precários, de remuneração mais baixa e menos valorizados.

Com o advento da reestruturação produtiva e das inovações tecnológicas, que transformaram todos os setores das organizações, em especial o setor de telemarketing, dinamizando seus processos internos e de interação com os clientes, foi possível o aperfeiçoamento e ampliação das relações entre as empresas prestadoras de serviço de telemarketing e os clientes finais, intensificando as relações entre as partes envolvidas e, notadamente, o consumo. Assim, afetados por todas essas inovações tecnológicas o setor de vendas e atendimento ao cliente das organizações, bem como as empresas de telemarketing, passaram por um processo de modernização surgindo os *call centers*

Com o processo de expansão dos *call centers* ao redor do mundo e, inclusive, no Brasil, muitas oportunidades de emprego foram criadas, tornando os centros de serviços de teleatendimento porta de entrada para as jovens que buscam seu primeiro emprego ou pessoas que desejam uma recolocação no mercado.

Neste ramo de atividade observa-se que a maior parcela de trabalhadores na operação de teleatendimento é do sexo feminino. Entende-se que por ser um trabalho que não exige experiência profissional na área e pela jornada de trabalho ser de apenas seis horas e vinte minutos, as mulheres, geralmente jovens, tendem a ocupar essas vagas, pois permitem que possam conciliar com outras atividades do seu cotidiano, os afazeres domésticos e os estudos.

Na cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba, foram instaladas, nos últimos anos seis anos, duas empresas de grande porte do ramo de telemarketing. Gomes (2016) verificou que as empresas de *call center* tem migrado das regiões sul e sudeste para a região nordeste. A autora ressalta que esse tipo de empresa vem para regiões mais pobres visando pagar salários mais baixos aos empregados, obter isenções fiscais dos municípios e devido ao baixo índice de rotatividade nestas localidades. A cidade de Campina Grande é conhecida como polo universitário, muitas jovens vêm de pequenas cidades circunvizinhas para estudar. Com a chegada dessas empresas, estas buscam uma vaga de emprego para ajudar os pais nas despesas da família ou para suas despesas pessoais durante os anos de estudos.

Sabendo que a maioria das operações de teleatendimento é executada por mulheres e considerando que este é um trabalho rotineiro, com rígido controle do conteúdo das comunicações, bem como do tempo despendido, o que o torna estressante, buscou-se analisar

a organização do trabalho nessas centrais com o propósito de responder as seguintes questões: Como as mulheres se inserem no cotidiano do trabalho de tele atendimento em um *call center* da cidade de Campina Grande? Como a teleoperadora lida com determinadas situações de trabalho visando alcançar metas difíceis de serem atingidas e sob constante pressão e vigilância pelos superiores?

Diante deste contexto, o objetivo geral deste estudo é conhecer a organização do trabalho das teleoperadoras no setor de *call center*. Além deste, apresenta-se como objetivos específicos identificar a rotina das teleoperadoras e analisar as situações de trabalho destas e os recursos que elas mobilizam para atender os objetivos organizacionais.

Ao perceber as questões específicas do teleatendimento que implicam na saúde mental e física das teleoperadoras, através da minha experiência como atendente em uma das empresas de *call center* em Campina Grande, surgiu a motivação pessoal para analisar o trabalho da mulher no *call center* e as situações vivenciadas na rotina laboral que geravam descontentamento e a falta de autonomia devido ao intenso controle das atividades.

Além do interesse pessoal pelo tema, esse estudo se justifica, também, pela importância de se conhecer a realidade de trabalho das mulheres em um setor da economia campinense que emprega milhares de jovens paraibanas da região de Campina Grande, o que poderá subsidiar políticas de gestão para a empresa no sentido de atender as demandas de suas funcionárias, políticas públicas com o objetivo de atender as demandas específicas das mulheres desse ramo de atividade e, ainda, subsidiar o sindicato da categoria para que este utilize os resultados deste estudo na formulação de suas pautas de reivindicações trabalhistas.

Desse modo, foi analisado o trabalho feminino no *call center* e as formas de ultrapassar as barreiras do ofício, impostas pela organização do trabalho, visando alcançar os resultados determinados pela empresa para usufruir de bonificações e prêmios, bem como vislumbrar um cargo melhor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A sociedade do trabalho e o mundo do trabalho

Desde a antiguidade o trabalho tinha uma conotação negativa e era compreendido como sofrimento, um suplício. A origem da palavra trabalho vem do latim vulgar *tripalium*, embora seja, às vezes, associada a *trabaculum*:

Tripalium era um instrumento feito de três paus aguçados, com ponta de ferro, no qual os antigos agricultores batiam os cereais para processá-los. Associa-se a palavra trabalho ao verbo *tripaliare*, igualmente do latim vulgar, que significava "torturar sobre o *trepalium*", mencionado como uma armação de três troncos, ou seja, suplício que substituiu o da cruz, instrumento de tortura no mundo cristão (BUENO:1988,p.25).

De acordo com Mello (2011) o homem sempre precisou trabalhar para conseguir atender as condições básicas para sua existência. No princípio era necessário caçar, pescar ou viver da agricultura como forma de obter o sustento para si e para os membros da família do qual era responsável.

Martins (2000) afirma que uma das primeiras formas de trabalho a ser lembrada é a escravidão. O escravo trabalhava incessantemente e era tido apenas como algo sem valor, a não ser pela sua força de trabalho. A condição de escravo perduraria até a sua morte ou se conseguisse ser liberto. O escravo não tinha qualquer direito que fosse, apenas o de trabalhar.

Na antiguidade clássica, na Grécia e na Roma imperial, o trabalho possuía duas vertentes opostas: A primeira se tratava das elites a que se reservavam o trabalho estritamente intelectual, artístico, especulativo e político. No outro extremo, tínhamos os escravos obtidos nas guerras de conquistas (quando vencidos eram transformados em escravos) que exerciam atividades por eles eram consideradas como rústicas e penosas (ORNELLAS E MONTEIRO, 2006).

De acordo com Woleck (2002) os gregos utilizavam duas palavras para designar trabalho: *ponos*, que faz referência a esforço e à penalidade, e *ergon*, que designa criação, obra de arte. Isso estabelece a diferença entre trabalhar no sentido de penar, *ponein*, e trabalhar no sentido de criar, *ergazomai*. Como pode ser inferido, a palavra trabalho pode trazer essa dualidade, sendo vista como penoso, e também por algo que remete à criação, obra de arte. O autor ressalta que nas mais diferentes línguas (grego, latim, francês, alemão, russo, português)

a origem da palavra trabalho possui dois significados: esforço, fardo, sofrimento, tanto como obra de arte e recriação.

De acordo com a tradição judaico-cristã, no princípio, o homem poderia desfrutar do que desejasse sem a necessidade de trabalhar para obter seu sustento, após o pecado cometido por Adão e Eva é atribuída uma espécie de pena que seria o trabalho como forma de obter meios para sobrevivência. Para Woleck (2002) o trabalho encontra-se associado à noção de punição por um pecado que foi cometido como apontado na bíblia. Como fruto de uma maldição, o trabalho levaria à fadiga: "Comerás o pão com o suor de teu rosto" (Gênesis 3,19).

Na tradição oriental, muitas religiões observavam o trabalho como algo que traria a harmonia entre os indivíduos e desenvolveria o caráter. A reforma protestante colocou o trabalho como uma forma de salvação e de realizar a vontade divina (WOLECK, 2002).

Na Idade Média, a fragmentação do Império Romano deu origem ao sistema feudal. Nessa época, o trabalho era visto como um castigo, os nobres não trabalhavam. Os servos, por sua vez, trabalhavam nas terras dos senhores feudais e entregavam parte de sua produção rural em troca da proteção política e militar e pelo uso das terras. Os servos não desfrutavam da liberdade, só do trabalho intenso nas terras (MARTINS, 2000).

No fim da idade média, o trabalho vai deixar de ser marcado apenas por seus aspectos desfavoráveis e vai incorporando uma forma mais positiva, existe uma valorização do trabalho e o homem é visto como senhor de si e da natureza. Nesse momento da história, Woleck (2002) ressalta mudanças importantes como o surgimento das cidades e, principalmente, a sociedade patriarcal com valores que irão permear a história do trabalho, entre outras questões na sociedade ocidental moderna de forma efetiva com reflexos duradouros.

Com o renascimento, a pessoa humana passa a ocupar a centralidade. Surge o humanismo com as concepções humanitárias e progressistas, indo contra as ideias medievais e trazendo uma certa esperança no que está por vir. Os dois séculos seguintes ao renascimento não parecem ter importância para o mundo do trabalho (ORNELLAS E MONTEIRO, 2006).

A Revolução Industrial foi um divisor de águas na vida e no trabalho da população, marcando um novo período na história mundial, sendo uma transição da economia exclusivamente agrária para uma sociedade industrial e urbana. O predomínio das máquinas, a intensificação do comércio, os trabalhos operário e não mais artesanal, além de outros fatores, fizeram da Revolução Industrial um marco histórico singular. Com ela nasceu o Capitalismo (ORNELLAS E MONTEIRO, 2006)

Conforme Ornellas e Monteiro (2006) indicam a revolução industrial foi um acontecimento marcado por um notável desenvolvimento econômico acontecido na Inglaterra

nos séculos XVIII e XIX. A origem se deu na organização de um sistema fabril, realizado devido à excepcionais avanços na área tecnológica. A invenção de novas ferramentas de trabalho e de equipamentos destinados à indústria têxtil tornaram possível a evolução desse novo sistema de trabalho.

De acordo com Ornellas e Monteiro (2006) o surgimento da revolução industrial ocasionou uma mudança drástica para o trabalhador que se do meio rural no qual estava habituado para trabalhar nas fábricas. A atividade rural e o artesanato foram deixados de lado e cada vez mais o trabalho industrial foi sendo incorporado. Dessa forma, podemos inferir que as condições de trabalho do indivíduo mudaram, entretanto, o trabalho continuou possuindo uma conotação negativa e as condições de moradia e alimentação dos trabalhadores nesse período eram péssimas.

As mulheres e as crianças trabalhavam exaustivamente e eram totalmente exploradas pelos seus patrões. Por não terem seus direitos garantidos, acabavam sendo usados e o patrão tirava vantagem dessa situação. As mulheres eram obrigadas a trabalhar por horas ininterruptas e com recebimento de baixíssimos salários diferentemente do que era pago aos homens, muitas mulheres eram espancadas e humilhadas nas fábricas (BAYLÃO E SCHETTINO, 2014).

Alguns autores da economia clássica pensavam e tentavam elaborar estratégias de organização e controle do trabalho. Nas últimas décadas do século XIX já se verificava um enorme aumento do tamanho das empresas, o início da organização monopolista da indústria e a intencional e sistemática aplicação da ciência a produção (RIBEIRO, 2015).

Muitas mudanças continuavam ocorrendo no mercado de trabalho e mediante esse cenário é que surge a chamada Era da Produção em Massa. Os trabalhadores nessa nova eram descritos como parciais, especializados e treinados para a realização de tarefas individuais (ORNELLAS e MONTEIRO, 2006).

O primeiro modelo de produção foi criado por Frederick Winslow Taylor, no início do século XX. Taylor foi um consultor gerencial norte-americano que criou o que chamamos de taylorismo, formando um sistema de divisão técnica do processo industrial, cujo objetivo seria a execução da tarefa pelo empregado com precisão e em menor espaço de tempo. O trabalhador não tinha conhecimento de outras etapas de processo de produção, voltando-se apenas para a realização de sua tarefa mecânica e repetitiva. No taylorismo, havia a necessidade do controle total da execução do trabalho sempre visando a ampliação da produtividade (GUIMARÃES, 2012).

Os empregados recebiam instruções específicas e deveriam exercer suas funções de acordo com o que era esperado pelo empregador que estabelecia o ritmo e controle das

demandas e intensidades do trabalho. Não havia exigência de qualificação dos operários, limitados a executar tarefas simples, repetitivas e padronizadas em rápida velocidade (GUIMARÃES, 2012).

Guimarães (2012) salienta que os fundamentos característicos do taylorismo serviram de base para a implementação posterior do modelo fordista em termos de organização do trabalho, planejamento e operação no processo produtivo de bens.

Henry Ford é considerado o criador do fordismo, sendo esse sistema a aplicação do taylorismo em grande escala que adota um sistema generalizante, não havendo especialista em determinada matéria. Havia estratificação dos níveis hierárquicos na empresa e um número muito grande de trabalhadores com pagamento de baixos salários (MARTINS, 2000).

A implementação da esteira rolante é um marco do sistema fordista e foi produzida para ser um meio de controle do ritmo de trabalho de forma intensa e automatizada. O processo de trabalho tornou-se esgotante para os trabalhadores. Com a esteira rolante, existiu uma tentativa de racionalização da organização do trabalho, uma imensa intensificação, automatização e mecanização do processo de trabalho. (RIBEIRO, 2015).

Após um período de êxito e acumulação de capitais, o sistema taylorista/fordista de produção entra em crise no início da década de 1970. A crise petrolífera gerou uma crise econômica que culminou no arranjo de novas dinâmicas no mundo do trabalho. Com o objetivo de diminuir custos e aumentar lucros, criou-se uma flexibilização dos processos de trabalho. Essa crise atingiu fortemente as economias capitalistas em 1973, impactando economicamente inúmeras empresas (GUIMARÃES, 2012)

Com a queda dos modos de produção anteriores, surge um modelo ousado a sua época denominado toyotismo, sendo uma forma de organização do trabalho que nasceu na Toyota, no Japão do pós-45 e rapidamente se propaga para as grandes companhias daquele país (RIBEIRO, 2015).

O trabalhador exercia um novo papel no sistema japonês, diferente de como funcionava o fordismo, nesse sistema havia a desespecialização dos trabalhadores e das máquinas, concretizadas pelas recomendações conjuntas de liberalização da produção, da autonomização e multifuncionalidade dos trabalhadores (ORNELLAS E MONTEIRO, 2006).

Segundo Ribeiro (2015) apud Druck (1999) existem algumas características fundamentais no toyotismo, das quais podemos destacar algumas: o chamado emprego vitalício, apesar de não existir nenhum contrato formal, também havia a admissão do trabalhador não para um posto de trabalho, mas para um determinado cargo na empresa e o sistema de

organização e gestão do trabalho denominado Just-in-time – produzir no tempo certo e na quantidade exata.

Conforme aponta Ribeiro (2015) muitas características desses três modelos foram absorvidas pelas indústrias ocidentais criando um novo tipo de acumulação e produção no sistema capitalista que é a denominada acumulação flexível. As empresas capitalistas com a crise do fordismo incorporam algumas características do modelo japonês, procurando achar meios de lidar com a queda do nível de produtividade e acumulação, essas soluções criadas trouxeram como consequência um profundo processo de flexibilização do mundo do trabalho (RIBEIRO, 2015).

Nos dias atuais, as características relacionadas ao taylorismo, fordismo e toyotismo podem ser percebidas na rotina dos trabalhadores, sobretudo na produção de bens e prestação de serviços, onde se encontra o sistema de *call center* (GUIMARÃES, 2012).

2.2 Entrada da mulher no mercado de trabalho

A sociedade patriarcal foi baseada durante muito tempo na concepção de que o homem deve ser o provedor da família e o principal responsável pelo sustento. A mulher assumiu por muito tempo um papel secundário, sendo submissa ao homem e dedicando-se ao cuidado dos filhos e atividades domésticas, isso pode explicar a sua menor participação no mercado de trabalho (VIEIRA, 2007).

Como salienta Tavares (2012), a mulher foi educada de forma distinta do homem, ela deveria se submeter e servir ao indivíduo do sexo oposto. Estando na casa de seus pais, a autoridade era do seu genitor e ao casar, o seu marido é que deveria exercer a autoridade. Por um lado, esse papel de opressão e submissão reservado a mulher e, por outro, o espaço de poder e decisão destinado ao homem, acaba por definir como cada um se insere na sociedade, com educação e formação profissional diferenciados.

No século XIX a mulher ainda se voltava para as tarefas do lar e o cuidado com os filhos, nessa época era inimaginável que ela pudesse sair de casa em busca de trabalho. De acordo com Tavares (2012), nessa época, o homem é que deveria suprir as necessidades da sua família, pois era o chefe desta e seu provedor. Caso a mulher ficasse viúva e fosse de uma classe social mais baixa, tinha que desenvolver atividades consideradas pouco valorizadas como arranjo de flores, fabricação de doces, aulas de bordado e piano, para assim poder receber algum dinheiro para manter a sua família. Entretanto, tais atividades eram mal vistas pela sociedade nesta época.

De acordo com Probst (2005), a inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu o acontecimento das I e II guerras mundiais. Nesse período se configurou uma nova realidade no qual a mulher teve que sair de casa e deixar seus filhos para assumir o papel como trabalhadora. Com as batalhas, muitos maridos saíam de casa e a mulher tinha que tomar uma postura mais ativa, pois tinha que assumir os negócios da família ou os postos de trabalho dos homens. Ao fim das guerras, muitos homens morreram e os que sobreviviam voltavam mutilados, restando a mulher tomar a posição que outrora pertencia ao homem.

Com a revolução industrial, muitas mulheres que adentraram no mercado de trabalho por necessidade de arcar com as despesas de casa foram admitidas nas indústrias para serem totalmente exploradas pelos seus empregadores com salários baixos e como as mulheres eram tidas como submissas aos seus maridos anteriormente, também se acreditava que seria muito mais simples disciplinar essas empregadas (BAYLÃO E SCHETTINO, 2014).

Com o abuso demasiado da força de trabalho das mulheres, houve a união de muitas trabalhadoras para lutar por seus direitos no campo do trabalho. No ano de 1957, um total de 129 operárias de uma fábrica de tecelagem em Nova Iorque ocuparam seu local de trabalho declararam greve para reivindicarem a redução da jornada de trabalho de 16 horas por dia para 10 horas e em prol de melhores salários que eram muito abaixo do que se pagava aos homens. Essas trabalhadoras que estavam ali para pleitear seus direitos acabaram presas no interior da fábrica onde, se declarou um incêndio que provocou a morte de todas carbonizadas (BAYLÃO E SCHETTINO, 2014).

Na última década do século XX observamos um cenário de mudanças positivas para a mulher. O crescimento da atuação dos movimentos sociais e do movimento feminista mobilizou um gama de mulheres ao redor do mundo. O movimento feminista deu uma visibilidade maior para a luta pelos direitos das mulheres e sua emancipação, além de questionar determinados aspectos do modo de produção capitalista, assim como enfrentar os valores patriarcais que tendem a naturalizar a mulher como mãe e esposa sem considerar outras esferas possíveis como o trabalho e os estudos (VASCONCELOS, 2013).

Com a chegada do século XXI ocorreram diversas mudanças com a globalização, houve uma acentuação das inovações tecnológicas e o capitalismo ganhou força. Nesse cenário, observou-se uma impulsão das mulheres para o mercado de trabalho, cada vez mais procurando seu espaço fora de casa e assumindo de vez seu papel como profissional e, muitas vezes, como chefe de família (BAYLÃO E SCHETTINO, 2014).

Muitas trabalhadoras, por historicamente se empenharem em atividades do lar, tendem a reproduzir no mercado de trabalho funções exercidas no âmbito doméstico. Podemos notar

que uma grande parcela das mulheres encontra-se educando crianças ou cuidando de idosos e enfermos, e estão ligadas essencialmente em áreas relacionadas à educação e saúde e são o maior número no setor de serviços (VIEIRA, 2007).

Contudo, essa realidade vem mudando, conforme indicado por Baylão e Schettino (2014) as mulheres também têm e alçado voos mais altos para profissões e cargos que anteriormente eram somente ocupadas por homens. Nos últimos anos acompanhamos o crescimento da mulher e a busca por lideranças de grandes empresas e em profissões técnicas, aumentando o leque de possibilidades que pode ser alcançado por essas profissionais.

Apesar desse crescimento, Nogueira (2007) afirma que historicamente as mulheres estiveram em situação de desigualdade com os homens e essa mudança de paradigma é algo que vem ocorrendo gradualmente e de forma mais efetiva atualmente. O estigma criado pela subordinação das mulheres em relação aos homens de modo que se considerava natural vem sendo quebrado. Cada vez mais a mulher toma seu espaço no mercado de trabalho, mostrando que chegou para ficar, embora tenha que lutar pelo seu espaço, no que tange a equivalência de direitos e salários quando em comparação ao homem.

2.3 Mulher e o trabalho no Brasil

A mulher tem invadido todos os setores que eram ocupados apenas pelos homens mesmo que de forma ainda discreta. A mulher está cada dia mais presente e vem se destacando no mercado de trabalho e sua incorporação é vista tanto em países desenvolvidos e em desenvolvimento, no Brasil isso também vem acontecendo (PROBST, 2005).

A mulher entrou no mercado de trabalho brasileiro, principalmente, a partir da década de 70, isso ocorre em nosso país de forma mais efetiva do que em outros países de igual ou maior desenvolvimento. Bruschini (1994) afirma que um dos motivos primordiais para a inserção acentuada das mulheres nesse período foi a busca por complementar a renda da família, pois ocorreu uma deterioração dos salários dos trabalhadores.

A presença das mulheres na força de trabalho começa a crescer de forma expressiva nesse período e um motivo preponderante seria a maior escolarização das mulheres. Pereira et al. (2005) relatam que as mudanças de valores culturais advindos dos movimentos políticos e sociais da década de 60 e 70 proporcionaram que as mulheres ampliassem seu nível de escolaridade e permitiu o acesso às universidades.

Na década de 70, a sociedade brasileira passava por modificações nas esferas econômica, social e demográfica que acabaram repercutindo no nível e na composição interna

da força de trabalho, havia um grande crescimento econômico que viabilizava a entrada das mulheres como novas trabalhadoras no mercado de trabalho. O quadro nesse período era de um país em processo de urbanização e industrialização e com um moderno aparato produtivo, embora, por outro lado houvesse um aumento considerável de desigualdades sociais e de concentração da renda (BRUSCHINI, 1994).

Conforme salienta Bruschini (1994), o movimento feminista e a mulher com postura mais atuante nos espaços públicos fez com que ocorressem mudanças nos comportamentos e nos valores relacionados ao papel social desta, favorecendo sua inserção no mercado de trabalho. Outro fator mencionado pela autora seria a queda na fecundidade nos centros mais desenvolvidos do Brasil, com menos filhos as mulheres teriam oportunidade de estarem mais livres para trabalhar.

Já na década de 80, o Brasil sofreu uma estagnação econômica com um aumento expressivo das desigualdades socioeconômicas e pobreza. Essa recessão impactou a estrutura setorial e as posições de ocupação do mercado de trabalho, houve um considerável recuo na produção de bens e aumento da demanda do comércio e prestação de serviços (PEREIRA et al., 2003).

A crise econômica, inflação e desemprego na década de 80 afetaram significativamente a economia brasileira provocando alterações na distribuição da população economicamente ativa, que sai dos setores primário e secundário da economia para o terciário, que teve papel fundamental evitando declínio acentuado no nível de emprego. Contudo, as modificações no comportamento das mulheres que já vinham ocorrendo desde a década anterior aparecem como um dos fatores que explicariam o porquê de o trabalho feminino continuar persistindo nessa fase apesar do quadro negativo em que país se encontrava. (BRUSCHINI, 1994).

De acordo com Bruschini (1994) a divisão sexual do trabalho acaba levando as trabalhadoras para guetos ocupacionais que se ampliaram apesar da crise econômica, esta é considerada também uma das mais importantes razões para explicar a persistência da atividade feminina nos anos analisados. Conforme afirma Freitas (2010) essa divisão sexual do trabalho existe, pois, os homens foram destinados à esfera pública e do trabalho produtivo, que receberam maior valorização social, enquanto que as mulheres foram destinadas à esfera privada e a da reprodução social, sendo responsabilizadas pelo trabalho doméstico e de cuidado, as quais não foram atreladas qualquer valor.

Para Probst (2005), a década de 90 foi uma fase em que a mulher teve uma maior responsabilidade para chefiar sua família e sua participação no mercado começou a se consolidar. As mulheres estão em maior número na população brasileira e conseguiram

aumentar o nível de escolaridade, seu poder aquisitivo e começaram a receber salários melhores, apesar de ainda menores do que os recebidos pelos homens.

De acordo com Vasconcelos (2013) na década de 90, houve grandes metamorfoses nas relações de trabalho entre homens e mulheres. O aumento da participação da mulher no mercado que era prioritariamente masculino, foi um marco, pois as mulheres começaram a romper tabus e se interessar por funções especializadas. A engenharia, a mecânica e a aviação são alguns dos campos onde as mulheres adentraram.

Em 1990 o número de trabalhadoras brasileiras quase atinge a cifra dos 23 milhões, 18 milhões delas encontravam-se nas cidades. Os homens mantinham-se em níveis estáveis quando se trata do mercado de trabalho, mas as mulheres estavam em um constante crescimento, em patamares muito mais elevados do que os homens nesse sentido (BRUSCHINI, 1994).

A mulher brasileira nessas últimas décadas tem mudado seus comportamentos e tem trabalhado para complementar a renda ou ser a principal fonte de recursos para a sua casa. Coan (2008) diz que tendo em vista uma inserção adequada no mercado do trabalho, a mulher está buscando adiar projetos pessoais como o casamento e a maternidade. A autora afirma que a queda da taxa de fecundidade decaiu expressivamente nas décadas de 70, 80 e 90. No ano 2000 a taxa de fecundidade encontrava-se muito baixa, cerca de 2,3% no final da década.

Os fatores que contribuíram para a entrada da mulher no mercado de trabalho foram a queda acentuada da taxa de fecundidade e o aumento no nível de escolaridade das mulheres. A ausência ou o menor número de filhos somado a uma maior qualificação da mulher permitem que ela concilie o papel de mãe e trabalhadora proporcionando uma crescente colocação feminina no mercado de trabalho (PROBST, 2005).

Como pontuado por Baylão e Schetino (2014) ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas mulheres na direção de uma participação maior na atividade econômica. Quando analisamos o processo de inserção da mulher no contexto histórico vimos que tem ocorrido de forma lenta e existem dificuldades quanto a evolução da redefinição dos papéis, tanto masculino, quanto feminino nas esferas domésticas e no mercado de trabalho. A mulher conquistou muito e vem conquistando seu espaço como trabalhadora, embora existam desafios até que se conquiste o equilíbrio e a igualdade tão desejados se tornem realidade. Enquanto luta por isso, ela vai tentando conciliar seu papel como esposa, mãe e trabalhadora.

2.4 A mulher e os seus papéis

Embora muitas mudanças tenham ocorrido nas últimas décadas, ainda persiste o modelo de família que responsabiliza a mulher pelas atividades domésticas e socializadoras, isso determina a necessidade de uma constante articulação entre papéis familiares e profissionais. Esses fatores são considerados ao analisar a condição econômica familiar, pois dependendo da situação, pode se direcionar a mulher em cada etapa da vida familiar para as tarefas domésticas ou para o mercado de trabalho (BRUSCHINI,1994).

A entrada da mulher no mercado de trabalho depende do contexto no qual está inserida, podendo ser uma escolha e/ou pela necessidade de complementar ou ser a responsável pela renda familiar. Como destacado no Banco de dados sobre o trabalho das mulheres no Brasil da Fundação Carlos Chagas:

O trabalho das mulheres não depende tão somente da demanda do mercado e das suas qualificações para atendê-la, mas decorre também de uma articulação complexa de características pessoais e familiares. A presença de filhos, associada ao ciclo de vida das trabalhadoras, à sua posição no grupo familiar - como cônjuge, chefe de família etc -, à necessidade de prover ou complementar o sustento do lar, são fatores que estão sempre presentes nas decisões das mulheres de ingressar ou permanecer no mercado de trabalho.

Como Probst (2005) salienta, as mulheres sofrem muito mais do que os homens com o estresse de uma carreira, pois as pressões do trabalho fora de casa se duplicaram. As mulheres ficam sobrecarregadas pois dedicam-se tanto ao trabalho quanto o homem e, quando voltam para casa, instintivamente dedicam-se com a mesma intensidade ao trabalho doméstico.

As mulheres além de trabalharem fora de casa, também precisam cuidar dos afazeres domésticos e isto acaba demandando um tempo considerável de sua rotina. De acordo com dados do IBGE (2018), as mulheres dedicam 73% mais horas do que os homens aos cuidados domésticos; desagregando-se a população ocupada do país por sexo, as mulheres ocupavam-se em 18,1 horas semanais aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, enquanto os homens gastam em média 10,5 horas semanais.

Embora os homens realizem os trabalhos domésticos, eles não têm o mesmo cuidado que a mulher tem com a casa e não dispõem a mesma energia que elas colocam em seus afazeres. O IBGE (2018) afirma que combinando as horas de trabalhos remunerados com as de cuidados e afazeres, a mulher trabalha, em média, 54,4 horas semanais, contra 51,4 dos homens.

Apesar da mulher ter uma jornada de trabalho real maior que a do homem, tanto fora como dentro de casa, a remuneração ainda acaba sendo injusta. De acordo com o IBGE (2018),

apesar da diferença entre os rendimentos de homens e mulheres ter diminuído nos últimos anos, em 2016 elas ainda recebiam o equivalente a 76,5% dos rendimentos dos homens.

Muitas vezes, as mulheres também podem optar por trabalhos com jornada de trabalho reduzida para poder ajustar o seu papel de profissional com suas demais atribuições com a casa e os filhos. De acordo com dados do IBGE (2018), a proporção de empregados trabalhando por tempo parcial (até 30 horas semanais) mostra um percentual mais elevado de mulheres (28,2%), quando comparado com os homens (14,1%).

Estudos demonstram que mesmo as mulheres possuindo em média dois anos a mais de estudos que os homens, elas são subvalorizadas em suas atividades laborais; havendo, portanto, diferenças salariais entre homens e mulheres, menor número de vagas de trabalho feminino e dificuldades para chegar ao comando de uma organização (TAVARES, 2012).

Corroborando com o que afirma Tavares (2012), a pesquisa do IBGE realizada em 2016 indica que enquanto o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.306, o das mulheres era de R\$1.764. Isto indica que em relação aos rendimentos médios do trabalho, as mulheres seguem recebendo bem menos do que os homens recebem. O diferencial de rendimentos é maior na categoria ensino superior completo ou mais, na qual o rendimento das mulheres equivalia a 63,4% do que os homens recebiam, em 2016.

No Brasil, em 2016, 60,9% dos cargos gerenciais, tanto no poder público quanto na iniciativa privada, eram ocupados por homens e 37,8% por mulheres.

Mesmo possuindo nível de escolaridade superior ao do homem, as mulheres não têm ocupado melhores cargos do que os homens. As atividades mais vulneráveis são ocupadas pelo sexo feminino e os rendimentos bem menores do que os homens recebem, além de correrem o maior risco de ficarem desempregadas (BAYLÃO E SCHETTINO, 2014).

2.5 A pré-história do *call center*: telefone, vendas e SAC

O telefone foi criado por Alexandre Graham Bell em 1876, mas na época apenas algumas residências e escritórios possuíam o aparelho para utilização. As pessoas usavam o telefone quando precisavam para entrar em contato com serviços de emergência (MANCINI, 2006).

O atendimento, em geral, ocorria através deste meio para bombeiros, emergência e policiamento. Primeiramente, entravam em contato com uma central que encaminhava a ligação de acordo com a demanda desejada (MANCINI, 2006).

De acordo com Mancini (2006) o registro mais remoto da utilização do telefone para realização de televendas ocorreu quatro anos após a sua invenção em 1880. Um fabricante de doces decidiu comercializar seus produtos através do telefone. Uma equipe com mais de cem pessoas começou a cadastrar e entrar em contato com os clientes, dessa forma surgiu o serviço de televendas que é o uso do telefone como meio para oferecer um serviço ou produto. O uso do aparelho se expandiu e além das televendas, iniciou-se a cobrança e a supervisão de modo muito arcaico.

Com o sucesso alcançado pelos setores pioneiros, a empresa *Ford Motors Company* decidiu arriscar e realizou a primeira campanha maciça de marketing por telefone. A empresa capacitou quinze mil donas de casa que, de sua residência, efetuaram mais de vinte milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis. Rapidamente a estratégia utilizada foi adotada por outras empresas (MANCINI, 2006).

A primeira função incorporada ao telefone após o seu surgimento foi de televendas, eram englobados procedimentos simples como oferta de um produto ou serviço com o objetivo de realizar a venda. A prática de televendas propagou-se rapidamente devido ao benefício do processo, pois um vendedor pode entrar em contato com várias pessoas, em vários lugares e com menos tempo e custos (MANCINI, 2006).

Na década de 1980 surge o termo telemarketing, de acordo com Mancini (2006) nesse período o telefone deixou de ser um meio barato para realizar vendas e começou a ser utilizado como uma ferramenta de marketing, além de oferecer televendas agregava outras funções como propagandas e pesquisas, o telemarketing tinha como objetivo atender as demandas do público.

No Brasil, o termo telemarketing tornou-se conhecido através da chegada de empresas norte-americanas, principalmente administradoras de cartões de crédito e editoras que detinham conhecimentos e técnicas para um direcionamento correto desta ferramenta. Com o tempo esta situação modificou-se, pois, as pequenas empresas começaram a utilizar o telemarketing com a finalidade de aumentar a sua força de vendas (ALVES, 2016).

Segundo Alves (2016) com a chegada das novas tecnologias acabaram ocorrendo mudanças culturais e com isso os brasileiros começam a utilizar o telefone para comprar produtos e serviços. As vendas no Brasil através do telemarketing giravam em torno de 40% ao ano por volta do final da década de 1990. As oportunidades de emprego também cresceram na mesma proporção.

Com a evolução dos conceitos de marketing de relacionamento, em consonância com a disseminação do uso de telemarketing/televendas, surgiu o SAC (serviço de atendimento ao consumidor) que é um meio para resolução de reclamações.

O SAC tornou-se fundamental nas empresas, tendo em vista que se trata de um canal que visa buscar a melhor solução para os clientes. No Brasil, o SAC nasceu por causa código de defesa do consumidor que foi criado no início da década de 1990 (MANCINI 2006). O SAC tornou-se fundamental, pois através dele, os clientes podem ter contato com a empresa que oferece os serviços para ter informações sobre suas demandas ou realizar reclamações em um contato por meio de um telefone, proporcionando um meio eficaz de comunicação entre empresa e cliente.

2.6 Surgimento e evolução do trabalho em *call center*

Após dezoito anos do surgimento do telemarketing, o conceito evoluiu para o que chamamos de *call center* ou centrais de atendimento, sendo reconhecidos como estruturas onde se concentravam as ligações telefônicas com objetivos ligados às funções de vendas e marketing (SILVA NETO, 2005).

O primeiro *call center* de grande porte voltado inteiramente ao telemarketing surgiu em 1973 com a empresa *National Data Corporation*, fundada por Errol Davis nos Estados Unidos. Alguns anos depois, os serviços de *call centers* naquele país geraram uma renda bruta de US\$ 6 bilhões, atingindo 10 milhões de consumidores por meio de operações de telemarketing (SILVA NETO, 2005).

No início na década de 90 devido as privatizações no setor de telecomunicações, surgiram os *call centers* no Brasil. Assim que tão logo se observaram as facilidades e vantagens que esse meio proporcionava nas relações de consumo, começou a ser usado também pelas pequenas empresas como forma de aumentar a venda de seus produtos e serviços (ALVES, 2016).

O *call center* representa um meio facilitador que contribui com a comunicação entre as empresas e os consumidores através da tecnologia, atendendo de forma rápida e eficaz. O principal objetivo seria de promover uma aproximação entre as empresas e os clientes e também disponibilizar uma ampla gama de serviços. O *call center* tem a responsabilidade pelo primeiro contato com mais da metade dos potenciais clientes com as empresas, transformando-se na porta de entrada para novas oportunidades de negócios (SILVA NETO, 2005).

As empresas de *call center* são caracterizadas por utilizar de maneira intensiva as tecnologias de comunicação e informação. A expansão dos serviços prestados pelo *call center* se deu pelo acesso às novas tecnologias, em meados da década de 1990. As inovações tecnológicas, implantadas sistematicamente nas empresas foram responsáveis pelo

aperfeiçoamento e ampliação das relações de consumo. Inicialmente, o foco eram vendas e atendimento de reclamações, mas não demorou para abarcar inúmeras modalidades de serviços (ALVES, 2016).

Nos anos 2000, surge o *contact center* que é um conceito mais recente de relacionamento com o cliente. No *contact center* são utilizados outros meios, além do telefone, para a comunicação com o cliente como fax, e-mail, chat, entre outros. Todas ações são administradas e geridas por um único polo e o objetivo é alcançar um lugar de destaque no mercado (MANCINI, 2006).

2.7 Feminização do trabalho no *call center*

Muitas mudanças ocorreram no mundo do trabalho no final do século XX com o advento das inovações tecnológicas, da reestruturação produtiva e das novas formas de gestão do trabalho. Embora as mulheres tenham conseguido conquistar seu espaço no mercado de trabalho, ainda existe uma diferenciação em relação ao homem no tocante aos setores e cargos de trabalho que assumirão pelo fato de serem do sexo feminino (FREITAS, 2010).

A força de trabalho feminina concentra-se em alguns setores que, historicamente, foram considerados como profissões predominantemente femininas, onde as habilidades e qualidades socialmente adquiridas no âmbito doméstico são positivas dentro da organização como: atenção, delicadeza, paciência, entre outros (FREITAS, 2010).

Os empregadores ao notarem que essas características femininas poderiam render benefícios dentro das empresas, prezaram por investir nas mulheres crendo que elas trabalham melhor em equipe, tem uma maneira mais fácil de lidar com as discordâncias, tem um poder de convencimento maior do que o dos homens e além de geralmente saber lidar com desafios sem necessidade de autoritarismo. Além disto, as mulheres também são de consideradas como uma força de trabalho de baixo custo (PROBST, 2005).

De acordo com Bruschini (2014) os estudos sobre o trabalho feminino mostram que a maior parte das trabalhadoras brasileiras se concentram no setor terciário da economia e, dentro dele, na prestação de serviços, onde estão alguns dos empregos de mais baixo prestígio e remuneração. Apesar da mulher possuir grau de ensino mais alto que os homens e possuírem virtudes e habilidades bastante valorizadas no mercado de trabalho, isso parece não ser suficiente para que consigam melhores oportunidades e salários.

Os estudos realizados por Lima et al. (2007) indicam que as empresas de *call center*, absorvem prioritariamente as mulheres para o trabalho como atendente de telemarketing. A

rotina de trabalho á que são submetidas são consideradas como monótonas, repetitivas e estressantes. Os autores também ressaltam que a rotina das atendentes pode ser considerada exaustiva e pesada, pois o seu trabalho é atender um fluxo intenso de ligações sob um rigoroso controle por parte da empresa, o que tende a gerar problemas de ordem física e psicológica

Para Lima et al. (2007) o trabalho no *call center* é um dos mais precários e com aspectos mais negativos para a vida e a saúde mental e física da teleatendente. O cansaço mental que a atendente se encontra ao sair do trabalho não pode impedi-la de realizar atividades fora do espaço de trabalho, esse suposto impedimento poderia comprometer seu equilíbrio mental, físico e psicológico.

Dentro do *call center* também podem ocorrer algumas situações difíceis com a atendente por parte de seus superiores, tal como assédio moral, aliado a perseguição no trabalho com ameaças e aplicações de sanções disciplinares que acabam tornando o trabalho mais complexo e acarretando prejuízos que não afetam só dentro da empresa como todo o seu contexto do lado de fora, além dos prejuízos à saúde mental. As mulheres estão mais sujeitas a sofrer pressões dentro de trabalhos precarizados como o do *call center*.

O trabalho de atendente no ramo de *call center* é o exemplo de uma profissão que se utiliza de uma jornada de trabalho em tempo parcial e totalmente controlada e marcada por um ritmo intenso de trabalho, por se caracterizar deste modo, os resultados são adoecimento precoce dos trabalhadores e baixos salários (FREITAS, 2010).

2.8 Organização do trabalho

De acordo com Mendes (1995), no bojo do desenvolvimento industrial a acentuação da divisão entre concepção e execução do trabalho, trouxe graves prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores, por causa de prolongadas jornadas de trabalho, ritmo acelerado da produção, fadiga física, automação, não participação no processo produtivo e modelo de divisão das tarefas.

Considera-se que o sistema de fábrica foi o responsável por introduzir a separação entre o trabalho manual e intelectual no processo de trabalho. A administração científica por meio do Taylorismo retirou dos operários e transferiu para os capitalistas o controle das fases e atividades do processo de trabalho, além do seu modo de execução que até então era baseado no conhecimento, obtido através da experiência prática (TEIXEIRA E SOUZA, 1985).

O Taylorismo propôs a aplicação de princípios básicos que contribuíram para a reorganização do trabalho em moldes de absoluto domínio da "gerência científica", proposta do

capital, que atua, portanto, em prol e em seu nome. A administração científica, ao desvalorizar a força de trabalho, prolongar a jornada e a intensificar o ritmo do trabalho, aliada a intensa mecanização dos processos produtivos, propiciou uma ampliação nos meios de produção de mais valia (TEIXEIRA e SOUZA, 1985).

Neste processo de desenvolvimento das forças produtivas impõe-se o conceito de organização do trabalho, determinante para definir os processos produtivos. A organização do trabalho é entendida como a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos individuais e sociais do ocupante do cargo (FLEURY, 1980). O conceito de organização do trabalho compreende a forma como o trabalho é dividido quanto ao conteúdo das tarefas, a hierarquia e a forma como são tomadas as decisões no local de trabalho.

A organização do trabalho pode ser considerada como a responsável pelas consequências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador. Mendes (1995) afirma que os indivíduos reagem cada qual ao seu modo no que se refere às dificuldades das situações de trabalho, pois levam para esse ambiente sua bagagem pessoal. De um lado, está o trabalhador como indivíduo que tem a sua necessidade de prazer; e do outro, a organização, que tende a impor uma adaptação à determinado modelo que precisa ser seguido.

Através de seu estudo Souza (2012) afirma que organização do trabalho é um conceito básico na teoria Dejouriana sendo compreendida não só pela divisão do trabalho, mas também com a distribuição dos indivíduos para garantir a divisão de tarefas, representada pelas hierarquias, as repartições de responsabilidade e os sistemas de controle. O prazer e o sofrimento mental resultam desta organização do trabalho que abrange o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade.

A vivência no trabalho não é considerada apenas uma atividade onde o indivíduo sofre ou tem prazer, mas é consequência da dinâmica interna das relações subjetivas, condutas e ações dos trabalhadores, permitidas ou reprimidas pela organização do trabalho. Desse modo, pode-se considerar que tanto a organização do trabalho prescrito pela empresa como as relações subjetivas dos trabalhadores com o trabalho têm papel fundamental na determinação de vivências de prazer, com consequências para a produtividade (MENDES, 1995). Assim, buscando superar as dificuldades que se originam desta inter-relação trabalho e subjetividade, o trabalhador buscará elaborar estratégias para ultrapassar as barreiras que surgem nas situações do seu cotidiano laboral tentando evitar ao máximo o sofrimento que é gerado pelo trabalho.

3. METODOLOGIA

Para consecução deste estudo, a princípio, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em que foram analisados livros, artigos, monografias, dissertações e outras obras disponíveis na internet que tratam dos temas relacionados ao estudo, tais como o mundo do trabalho, o trabalho feminino e o *call center*.

Trata-se de um estudo exploratório e qualitativo, de modo que sua significação é alcançada através das situações vividas pelas atendentes. Para Creswel (2007) na pesquisa qualitativa existe uma preocupação com o processo que é maior do que com o produto. Entende-se que o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar a maneira pela qual ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e interações cotidianas.

3.1 População e amostra

O universo da pesquisa é composto por aproximadamente 1.500 teleatendentes de um *call center* localizado na cidade de Campina Grande, Paraíba. Existem várias operações de atendimento nessa empresa, contudo a operação analisada foi a que atendia clientes de uma rede bancária. Neste setor trabalhavam 250 teleatendentes, as quais podem ser consideradas o público alvo desse estudo.

As participantes são operadoras de telemarketing integrantes das células de atendimento com caráter receptivo (recebem as chamadas). Foram observadas 10 atendentes da equipe do setor de informações (repassam informações gerais para os clientes) e 8 atendentes da equipe de retenção (responsável por impedir o cancelamento do produto). Como a observadora era integrante das referidas equipes, este foi o critério utilizado para escolha destas equipes como aquelas que seriam utilizadas como amostra do estudo.

3.2 Procedimentos de Coleta e análise dos dados

Para a realização da pesquisa foi desenvolvida observação participante durante o período compreendido de janeiro a outubro de 2017. Foram observadas a dinâmica de funcionamento da empresa e os diversos acontecimentos ocorridos nos atendimentos e no ambiente de trabalho, porém não foram feitas perguntas às teleatendentes. Segundo Minayo (1994) a observação participante permite captar uma série de fenômenos ou situações que não

são obtidos por meio de perguntas. Os fenômenos ocorridos são observados diretamente na própria realidade e é possível apreender o que há de mais imponderável e evasivo na vida real.

Durante o período das observações foram registrados os acontecimentos do setor, considerando-se desde a chegada até a saída das teleatendentes da empresa; em conversas informais, obteve-se informações sobre a rotina da vida profissional das trabalhadoras, do momento imediatamente anterior ao deslocamento para o trabalho até o momento do retorno, após o expediente. Com base nestas informações, e no conhecimento prévio como funcionária da empresa, foi feita a análise e a elaboração do que pode ser compreendido como a organização do trabalho do setor de teleatendimento.

3.3 Caracterização do Trabalho em *Call Center* de Campina Grande

O *call center* objeto desse estudo tem uma estrutura organizacional composta por diversas funções, algumas relacionadas diretamente com a atividade do operador de telemarketing. A operação de atendimento é composta por uma hierarquia de funcionários que tem no topo o coordenador, a seguir o supervisor, até chegar na base que é o atendente de telemarketing.

O coordenador é responsável por uma determinada operação de atendimento. Ele sempre está em contato com a empresa que contratou os serviços do *call center*, neste caso, com os representantes do banco de cartão de crédito consignado. O coordenador lidera uma equipe de supervisores.

A tarefa de um supervisor é gerir uma equipe de operadores e garantir que estes produzam resultados positivos para a empresa, entregando uma boa média de TMA¹, aderência às pausas² e tempo logado³ e notas na média na monitoria de ligações. O supervisor alinha procedimentos, realiza campanhas contra o absenteísmo em prol dos resultados tanto individual, como da equipe. O supervisor também tem como obrigações realizar tarefas administrativas como enviar e-mails, elaborar escalas de horários e folgas, preparar slides com todos os resultados mensais de sua equipe e apresentar para seus superiores.

A teleoperadora é a base do *call center*, pois se encarrega de lidar diretamente com o cliente do negócio. Sua atribuição é atender as demandas e resolver as reclamações dos clientes

¹ - Tempo Médio de Atendimento (TMA) é o tempo em que a atendente deve passar com o cliente durante uma chamada.

² - Aderência às pausas é fazer uso das pausas no horário correto.

³ - Tempo logado é o período em que a atendente está disponível para receber chamadas.

de acordo com procedimentos do produto e *scripts* rígidos de atendimento. Apesar de ser fundamental na empresa, a teleatendente é muito exigida e pouco reconhecida por seu trabalho.

Em relação a escolaridade exigida na operação de atendimento do *call center* analisado é necessário que a atendente tenha o ensino médio completo, mas a preferência é que curse ensino superior ou seja formada. A maioria, na operação da empresa, está cursando o ensino superior. As teleatendentes são em sua maioria jovens de 18 aos 30 anos. É solicitado que se tenha conhecimentos em informática básica.

Foi observado que a operação destacada é formada em grande parte por mulheres. O número de mulheres ocupando o cargo de atendente de telemarketing é consideravelmente maior do que o de homens. Essas mulheres são, em sua maioria, solteiras e buscam esse trabalho para ajudar os pais e para custear as despesas com seus estudos.

Por ser um trabalho com jornada de apenas 6 horas e 20 minutos por dia, muitas jovens decidem trabalhar neste *call center* para conseguirem conciliar o trabalho, com os estudos e as atividades domésticas. Apesar de ser um trabalho desgastante, acaba por se tornar a opção mais viável para quem tem que estudar, pois a cidade de Campina Grande não possui outras empresas que ofereçam uma jornada de trabalho reduzida, a maioria são trabalhos de oito horas diárias de trabalho para receber o mesmo valor de salário.

A operação de atendimento pode ser dividida em setores, dependendo do produto no qual está se prestando serviço. Geralmente para companhias de telefonia, internet e bancos existem os setores de vendas (responsável por realizar chamadas para oferecer serviços ao cliente), retenção e a central de informações. No caso específico do *call center* objeto deste estudo, ainda existem mais dois setores o setor de antifraude (responsável por evitar fraudes nos cartões de crédito consignado) e o de retorno ao cliente (setor que realiza chamadas para dar respostas sobre demandas em análise pelo banco). O cliente através do atendimento eletrônico pode resolver algumas demandas relacionadas a seu serviço e caso prefira pode ser direcionado para um atendente. Dependendo do que o cliente deseja pode ser direcionado para um setor específico que vai atendê-lo.

Em relação a rotina da atendente entende-se que, geralmente, ela precisa sair algumas horas mais cedo de casa para chegar ao trabalho, como muitas utilizam meios de transporte públicos para o deslocamento, acabam gastando um tempo considerável para chegar na empresa e depois voltar para casa e em alguns casos se dirigir à universidade.

A rotina de uma teleoperadora começa com a mesma se dirigindo à empresa e chegando meia hora antes de sua jornada. Ao chegar na empresa deve entrar com o crachá de identificação

na catraca e ir até o seu armário guardar os seus pertences. Após isto, enche com água a sua garrafa e vai até o PA⁴ para inserir seus acessórios individuais (esponja e canudo) no *headset*⁵.

Ao chegar no PA, o computador é ligado pela atendente e utilizando e os seus códigos de acessos são abertos os programas utilizados em sua rotina de trabalho. Cada operadora tem um horário específico de trabalho, mas precisa chegar na empresa com antecedência antes para abrir os programas necessários para acessar os dados dos clientes. O motivo para não chegar exatamente na hora que inicia sua jornada é que os programas utilizados demoram um certo tempo para carregar e ao ficar disponível o sistema libera as ligações e, em hipótese alguma, o cliente deve ficar esperando para ser atendido. Desse modo, a atendente passa esse período antes do seu horário de trabalho abrindo programas e o tempo não é calculado na sua jornada de trabalho, ou seja, trabalha e não é remunerada por isso.

No horário de início da jornada deve bater o ponto e ficar disponível para iniciar os atendimentos. A colaboradora tem pela frente uma jornada de trabalho com duração de 6 horas e 20 minutos, durante esse período é permitido que tire duas pausas de 10 minutos para descanso e uma de 20 minutos para lanche. Ainda é possível tirar pausas pessoais para ir ao banheiro ou relaxar um pouco após atendimentos estressantes. A teleoperadora também precisa manejar o sistema chamado WFM⁶ que registra toda a sua aderência ao tirar suas pausas durante a jornada de trabalho.

Apesar de ser permitido tirar pausas pessoais (para ir ao banheiro, beber água, atender uma ligação) e não ser estipulado o tempo máximo para permanecer nesse estado, muitas atendentes preferem não tirar ou fazê-lo em um curto espaço de tempo para não impactar na aderência. É importante que a sua porcentagem de adesão à aderência ao ficar logado durante as 6 horas e 20 minutos seja alta (próximo a 90%) e produza resultados positivos para a atendente e sua equipe. Tirar pausas pessoais longas ou muitas pausas curtas durante o período de trabalho é visto como algo negativo, pelo supervisor, que chamará a atenção para que não se repita.

As atendentes tendem a se esforçar para alcançar os resultados que a empresa deseja, pois nas seleções internas para outros cargos, os critérios para a participação são bons índices de resultados, além de receber um adicional de produtividade que é somado ao seu salário e é

⁴ - Ponto de Atendimento (PA) são cabines onde ficam os equipamentos de trabalho como o computador, cadeira e acessórios específicos para o atendimento.

⁵ - Headset é um conjunto composto por um fone de ouvido com controle de volume e botão para inserir o mudo durante as chamadas, além de um microfone acoplado para utilização em computadores.

⁶ - *Workforce Management (WFM)* é um sistema utilizado para gerenciar as escalas e trocas de horários e turnos e as pausas dos atendentes.

um atrativo para as que desejam ganhar um valor a mais e se destacar na corrida por uma vaga em uns processos seletivos oferecidos pela empresa.

A maioria das atendentes da operação demonstra desejar sair do atendimento assim que possível e para isso se empenham por ótimos resultados. O fluxo de ligações intenso, as cobranças e o controle exercido, são aspectos negativos que impulsionam a busca por dar o seu melhor visando conquistar um cargo onde não seja necessário lidar com o cliente diretamente através das chamadas. Receber um salário maior é um dos aspectos levados em consideração para a mudança de cargo.

Durante as ligações, o cliente deve ser prontamente atendido, há um *script* (roteiro) a ser seguido em todo atendimento e existem programas onde podem ser acessados os dados daquele que busca a central de atendimento. O sistema de intranet da empresa é onde se pesquisa todos os procedimentos específicos do atendimento, nela ocorrem atualizações e mudanças em procedimentos do produto que são inseridas quase que diariamente. É importante que a operadora esteja sempre atenta para verificar o que foi modificado para não repassar informações equivocadas ou realizar ações indevidas causando prejuízo à empresa contratante.

Os atendimentos são registrados em um sistema específico e tudo que é realizado para o cliente, seja uma informação, solicitação ou reclamação, tem que ser detalhada e gravada no sistema para que a próxima operadora que atenda aquele mesmo cliente, tenha acesso aos registros passados de tudo que foi realizado na conta do cliente.

São realizadas monitorias de ligações e são selecionadas três ligações (geralmente aleatórias) no mês para avaliação de desempenho. Vários pontos são considerados na atribuição da nota, alguns deles são: agilidade, condução do atendimento, pedido de um momento ao se ausentar e o agradecimento por aguardar o tempo de espera para verificação. O protocolo de atendimento deve ser repassado para o cliente em 100 % das ligações, não o fazer pode ser considerada falta grave e no final do atendimento, os clientes devem ser transferidos para a pesquisa de satisfação para avaliar o atendimento.

Após receber a sua nota individual da monitoria, a operadora é orientada a inserir uma pausa no seu sistema e ir para o PA do supervisor para escutar a sua ligação. Após ouvirem juntos a ligação, o supervisor aponta os aspectos de melhoria necessárias. A operadora tem abertura para se expressar sobre o atendimento em questão e pode solicitar que o supervisor conteste algum ponto em que acredita ter realizado o procedimento de forma correta e a monitoria considerou como ação indevida. A contestação da nota com as devidas justificativas é enviada para o monitor e a pontuação pode ser alterada, se for procedente.

As mudanças constantes que ocorrem nos produtos são colocadas no sistema intranet e também são passados alinhamentos para todas as equipes. As informações são impressas e a atendente tem que ler e assinar seu nome, comprovando estar ciente e que irá aplicar o que foi modificado em seus atendimentos. Na maioria das vezes, esse procedimento é feito no PA com o cliente em linha. A operadora precisa pedir um momento ao cliente para ouvir o supervisor, ler o que está escrito e assinar a lista, isso tudo pensando na demanda do cliente que está aguardando. É necessário ouvir o cliente, o supervisor, assimilar as novas informações e se preocupar com o tempo de ligação.

O TMA é um dos pontos fundamentais em qualquer que seja o *call center*. As empresas prezam por ligações curtas, em que o cliente seja rapidamente atendido e sua demanda resolvida em tempo hábil. Uma operadora que demora muito em seus atendimentos é chamada a atenção e se uma ligação for mais demorada, as seguintes terão que ser de curto espaço de tempo para que ocorra a compensação do tempo excedido.

Dentro desse TMA, torna-se obrigatório satisfazer o cliente e evitar uma rechamada, que não é bem vista pela empresa contratante e também pelos próprios colegas de trabalho, pois significa que a primeira pessoa que atendeu determinado cliente, não executou seu trabalho de forma eficaz para evitar o retorno. Além de se preocupar em resolver a questão do cliente para que ele fique satisfeito e não retorne, ainda existe a pressão do setor de planejamento que notar o tempo de chamada mais demorada, entra em contato com o supervisor buscando uma resposta do motivo da demora e cobrando o encerramento da ligação. O supervisor nesse momento, vai até o PA da operadora e pergunta o motivo da chamada e se pode ajuda-lo ficando em pé atrás da operadora até que a chamada seja encerrada.

Na maioria das vezes, a postura tomada pelo supervisor em meio aquele atendimento que já requer mais atenção, interrompe o pensamento e dificulta a finalização da chamada. O diálogo com o cliente é interrompido para explicar ao supervisor o que está acontecendo e, na grande maioria das vezes, a orientação que ele tem para repassar foi anteriormente utilizada pela atendente. Nesses momentos, o supervisor só ajudará, de fato, se for para autorizar a abertura do procedimento de situação adversa que é enviado para o banco realizar análise daquele caso específico e dar uma resposta, ou caso o cliente sinta a necessidade de falar com um superior para tranquilizar-se e ter a garantia que seu caso será acompanhado com maior dedicação.

São realizadas campanhas motivacionais para os atendentes visando uma ampliação do empenho pelos resultados determinados. Dentre os melhores resultados das equipes, são realizados sorteios, os prêmios mais comuns são: folgas nos finais de semana, chocolates,

lanches. Entretanto, já foram realizados sorteios de prêmios que despertaram maior interesse dos atendentes, como *iphones*, *tablets* e bicicletas. Essas campanhas são usadas pelos gestores para dar um sentido ao trabalho contrário ao de apenas cumprir com suas obrigações e também impulsionar resultados mais difíceis de serem atingidos, embora o espírito de equipe que existe seja abalado, tendo em vista que cada um vai buscar se destacar para conseguir o que deseja. A equipe de monitoria de qualidade todo final do mês se dirige a operação com a lista das pessoas que obtiveram a média de 100 nas ligações para tirar fotos, parabenizar e dar chocolates.

Ao final de sua jornada, a operadora bate o ponto mais uma vez para encerrar o dia de atendimento, fecha os programas, retira seus acessórios, pega sua garrafa, vai até o seu armário pegar seu material e passa o cartão pela catraca para ser liberado. Geralmente para poder sair no horário que seu expediente é encerrado, a atendente precisa programar uma pausa para poder sair dos sistemas.

Ao contrário do início da jornada, onde se faz hora extra e não se recebe por isso, ao sair a atendente não precisa ficar um tempo a mais, e caso tenha que ultrapassar seu horário por ter ficado numa ligação mais longa ou até por ter esquecido de colocar a pausa, esse tempo a mais é contado como parte de sua jornada e a teleoperadora recebe pelo tempo que ficou a mais durante a última ligação.

A escala de trabalho no *call center* é 6x1 o que indica que a teleatendente precisa trabalhar seis dias para folgar um dia na semana. A empresa fornece um vale alimentação/refeição para que a atendente possa se alimentar na pausa lanche. Ademais, a empresa fornece ainda vale transporte e, de forma opcional, plano de saúde e odontológico que são parcialmente cobrados no contracheque do empregado.

A referida empresa além da operação de atendimento possui outros setores que se relacionam com esta operação. Um setor importante associado a operação de atendimento é o planejamento, nessa área são monitoradas as entradas, pausas e saídas das teleatendentes. Caso alguma atendente se atrase, extrapole as pausas ou saia antecipado, o agente de planejamento entra em contato imediatamente com o supervisor para saber o que está ocorrendo e solicita alguma medida para não prejudicar o fluxo de ligações.

Outro setor relacionado com a operação é a monitoria, uma sala onde ficam alguns monitores que escutam três ligações por mês de cada um dos atendentes. Estes verificam se os atendentes estão seguindo os procedimentos determinados pela empresa e atribuem notas que variam de 0 a 100, média de notas exigida pela empresa é acima de 85. A empresa oferece uma bonificação para atendentes que tenham as melhores médias de atendimento somadas a aderência de entrada/saída da empresa e pausas.

Também existem os instrutores que além de realizarem capacitação inicial para os recém contratados, também realizam reciclagem periódica com as teleatendentes referente a mudanças que ocorrem no cartão de crédito consignado.

Existem outras áreas que apesar de não estarem relacionadas diretamente ao trabalho na operação, são comuns aos *call centers*. Temos os gerentes, o RH, o setor administrativo e de tecnologia que são fundamentais para o funcionamento da empresa.

3.4 Discussão dos dados

A teleatendente precisa lidar com várias metas impostas pela empresa e com o controle das suas atividades. A cobrança excessiva por parte dos superiores por resultados e para seguir regras rígidas, faz com que a atendente elabore formas de superar as dificuldades que vão surgindo para amenizar as tensões da rotina de trabalho.

A teleatendente é a que mais sofre com a pressão do trabalho, a vigilância é constante por parte do supervisor e também pelo setor de planejamento. As ligações podem ser monitoradas em tempo real e o monitoramento através das câmeras capta todos as ações da mesma. É um trabalho que vai demandar um esforço diário e contínuo.

A responsabilidade de representar a empresa que contratou o serviço é da teleatendente, considerando que para o cliente ela é a porta voz da empresa. Informações e procedimentos realizados incorretamente, discussões e até encerrar uma ligação com o cliente em linha podem ser motivos para que ele busque os órgãos de proteção e defesa do consumidor, o banco central (no caso específico da empresa de campina grande que trata de cartões de crédito) ou a justiça para exigir reparação por eventuais danos causados, ocasionando consequentemente prejuízos financeiros a empresa contratante.

Por medo de sofrer sanções disciplinares ou perder o emprego, a teleoperadora faz o que pode para atender o cliente da melhor maneira possível, evitando conflitos e ao mesmo tempo cumprindo com as exigências do seu ofício. Mesmo sendo tão importante dentro *do call center*, ela recebe baixos salários, tende a ser repreendida por seus erros e dificilmente parabenizada pelos seus acertos ou por boas notas concedidas na pesquisa de satisfação. Esse tipo de trabalho é considerado como algo temporário e a rotatividade é sempre alta, pois é preciso muito empenho e força de vontade para continuar, dia após dia, em um trabalho extremamente penoso e exaustivo.

Em relação a escolaridade exigida no *call center* de Campina Grande se pede o ensino médio completo, embora uma boa parte das operadoras estejam cursando o nível superior ou já

sejam formadas, a realidade da empresa analisada corrobora com outros estudos realizados por Vilela e Assunção (2004); Guimarães (2012); Gomes (2016). As atendentes que possuem um nível de escolaridade superior ao que o exigido pela empresa, parecem aceitar esse tipo de emprego que paga remuneração compatível com o ensino médio, devido à acirrada competição pelas melhores, e poucas, oportunidade e devido a jornada de trabalho que permite conciliar os estudos com o trabalho. No caso das atendentes com curso superior, o teleatendimento serve como um emprego provisório até que se consiga algo em sua área de trabalho.

O trabalho como atendente de telemarketing é considerado tipicamente feminino, no *call center* analisado observamos uma predominância de mulheres na operação de atendimento. Isto foi verificado também nas pesquisas de outros autores como Lucca e Campos (2010); Ziliotto e Oliveira (2014); Pellicciotti (2007), onde a mulher é maioria comparada aos homens. Considera-se que os atributos femininos fazem com elas consigam lidar com a pressão dos atendimentos. Acredita-se que a mulher é mais paciente, sabe lidar melhor com problemas, são equilibradas e tem um manejo melhor na comunicação. As mulheres parecem enfrentar as situações rotineiras comuns ao trabalho de modo natural, tendo em vista que já estão acostumadas a realizar as mesmas tarefas diariamente no meio doméstico.

A teleatendente busca chegar mais cedo na empresa visando fazer uma ponte do meio doméstico para o ambiente de trabalho, tentando relaxar um pouco antes de entrar na operação (assistindo televisão, ouvindo música, acessando as redes sociais) e bebendo água ou indo ao banheiro para evitar ou minimizar as pausas pessoais para tais fins no horário de atendimento. Rezende et. al. (2009) em seu estudo revelam em uma das cenas denominadas “a chegada no lugar de trabalho: recuperação e recentramento do meio” a transição que a atendente faz de sua casa para o trabalho, realizando atividades parecidas com a que realizaria no seu lar e buscando se preparar para a jornada intensa de trabalho que terá que enfrentar. Esse período a mais que a atendente passa organizando seu PA, abrindo o sistema e os programas não é calculado como integrado a sua jornada, é como se a atendente estivesse fazendo hora extra todos os dias sem receber. Esse processo se tornou algo natural para o empregado que se habitua a realizar as mesmas ações entregando seu tempo diariamente para a empresa sem receber adequadamente por isto.

Para uma jornada diária de 6 horas e 20 minutos não parece ser o suficiente duas pausas descanso (10 minutos cada) e uma de lanche (20 minutos), pois, durante o expediente, a atendente permanece sentado em uma mesma posição e atendendo uma série de ligações com curtos ou nenhum intervalo entre elas. As pausas não parecem aliviar o desgaste de permanecer estático durante horas e de atender diferentes demandas em um limitado espaço de tempo

obedecendo as exigências do TMA. A atendente, na hora da pausa, sai do seu PA quase que correndo para comer bem rápido na pausa lanche. O tempo de deslocamento de saída da operação até o refeitório ou ao banheiro já consomem uma parte do seu tempo de pausa, restando poucos minutos para fazer o que se deseja.

Na empresa de Campina Grande, as atendentes procuram atingir as metas para participarem de futuras seleções internas na empresa, a maioria deseja sair do atendimento para outra área da empresa em que não atenda ligações e recebendo uma remuneração melhor. Essa característica também pode ser observada na pesquisa de Pellicciotti (2007) sobre o trabalho feminino no setor do *call center* que demonstrou que na operação de atendimento as mulheres buscavam participavam mais das seleções internas do que os homens. A autora afirma que no *call center* onde foi realizada a pesquisa existem alguns pré-requisitos para participação nas seleções que são tempo na empresa, ausência de sanções disciplinares e nota de qualidade das ligações. Como as mulheres tendem a passar mais tempo trabalhando nesse setor do que os homens, esse seria um fator que explicaria a maior participação da mulher nos processos seletivos.

No sistema de cada empresa, existem *scripts* para cada tipo de atendimento, a fraseologia padrão de início, durante e final do atendimento deve ser utilizada em todas as ligações e a operadora é avaliada na monitoria pela utilização do *script*. A empresa deseja que o *script* seja seguido adequadamente e não levam em consideração que cada cliente é único e que alguns vão compreender as informações mais facilmente e outros não.

As variações linguísticas são outro desafio para a operadora que se empenhará para compreender o dialeto de um cliente de uma região diferente da sua. No estudo realizado por Rezende et al. (2009) observamos que para ultrapassar as barreiras linguísticas, é feito uso de exemplos do cotidiano para esclarecer dúvidas dos clientes, a atendente mesmo sentindo dificuldade de compreender o que o cliente diz, busca fazer uso de si, de suas experiências para superar essa adversidade no atendimento.

Na atividade de trabalho são realizadas multitarefas, é preciso navegar entre telas, registrar informações e falar com o cliente simultaneamente. A atenção é redobrada nesse momento, pois são muitos detalhes que não podem ser esquecidos e requer um alto desempenho cognitivo para cumprir as tarefas determinadas. Rezende et al. (2009) afirmam que essa mobilização cognitiva acaba produzindo desgaste e mal-estar no trabalho de telemarketing, realizar essa tripla atividade (falar, escrever e navegar) em contexto de forte pressão temporal e de desempenho vigiado pode resultar em prejuízos para a atendente como a rigidez postural

e os riscos de doenças ocupacionais como a lesão por esforço repetitivo (LER) e o distúrbio osteomuscular relacionado ao trabalho (DORT).

Além de realizar multitarefas, se faz necessário estar atento às atualizações diárias para não cometer erros com os clientes nos atendimentos. A comunicação da empresa contratante com a atendente de telemarketing é feita por meio da intranet, as atualizações sobre mudanças nas ofertas e produtos é elevada e ocorre de forma dinâmica dificultando o trabalho da operadora, tendo em vista que não há tempo para leitura da intranet, pois não há pausa entre as ligações (LUCCA e CAMPOS, 2010).

As informações que foram atualizadas na intranet e que acabaram sendo motivo de notas baixas nas monitorias ou que estão ocasionando erros recorrentes nos atendimentos são repassadas para as atendentes sendo impressas para leitura e assinatura visando comprovar que os mesmos estão cientes e que não cometerão tais erros. Esse tipo de alinhamento é realizado em meio aos atendimentos, desviando a atenção do cliente na ligação para ouvir o supervisor, ler e assinar.

Esse fato acaba se tornando uma sobrecarga para a operadora que além das múltiplas tarefas que precisa exercer, também precisa manejar esse tipo de situação que pode vir a dificultá-lo em seus atendimentos fazendo com que esqueça de confirmar algo ou deixar de passar alguma informação para o cliente no momento da ligação. O mais adequado seria inserir uma pausa no sistema para poder ouvir o supervisor e assimilar as informações, entretanto, para o supervisor realizar esse procedimento é algo comum e realizado com frequência.

O TMA é um dos indicadores fundamentais nas centrais de atendimento, a teleoperadora possui um curto espaço de tempo para atender os clientes e lidar com as adversidades provenientes de atendimentos críticos como reclamações procedentes e solicitação de cancelamento de produtos ou serviços. No estudo do *call center* de Campina Grande observamos que existe uma forte pressão por parte da supervisão e do planejamento para que a atendente encerre o contato o mais rápido possível, porém não apresentam alternativas que possam ajudar na solução da demanda do cliente. Rezende et al. (2009) ressaltam que a principal adversidade no trabalho em teleatendimento é devido ao estabelecimento de um tempo médio de atendimento (TMA) que deve ser cumprido apesar do tipo de cliente e de situação enfrentada. Foi verificado também que não há tempo para as atendentes se recuperarem por causa do intenso fluxo de ligações e preocupação com o TMA e dessa forma podem ocorrer uma sobrecarga muscular estática, além de sobrecarga cognitiva.

As campanhas motivacionais realizadas pelos supervisores ou pela monitoria tem como objetivo elevar os resultados, para ganhar prêmios e folgas é necessário se empenhar bastante

para participar dos sorteios ou ficar em primeiro lugar para ganhar o prêmio. A respeito dessas campanhas, Vilela e Assunção (2004) salientam que são realizadas visando estimular a produtividade e a competitividade entre colegas, pois os programas de produtividade são fundamentados na individualização excessiva da produção. Sabendo disto, percebemos que ao invés de reforçar o trabalho em grupo e ajuda mútua, a empresa incita o oposto por parte das atendentes. É cada um por si na corrida pelas premiações, o que se dá enquanto durar a campanha, pois ao ser finalizada, o esgotamento e o cansaço da rotina são sentidos pela atendente e, parece que com mais intensidade, após tantos esforços dispendidos.

Outro motivo importante para o interesse em garantir bons resultados é o recebimento de uma bonificação no fim do mês. É uma outra forma que a empresa usa para estimular as atendentes a alcançar boas metas. Quanto melhor o resultado geral da atendente, maior é o valor a ser recebido em seu contracheque. Torna-se um atrativo para quem recebe apenas um salário mínimo, como é pago na grande maioria dos *call centers*.

Embora o interesse em receber mais dinheiro, ganhar prêmios e folgas e sair do atendimento levem a um esforço maior, sabemos que todas as cobranças externas e internas podem acarretar em consequências para a saúde mental e física da teleoperadora. Para além do *call center* existe obrigações com o lar, na universidade (para quem estuda) e com outras questões pessoais. Se dedicar tanto em um trabalho que explora, controla e extingue a autonomia do indivíduo amplia o risco de adoecimento que pode impedi-la de realizar outras atividades importantes no seu cotidiano.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo verificamos a significação do trabalho para o ser humano e as transformações que ocorrem no mundo do trabalho na sociedade capitalista. Sistema onde uma pequena parcela detém os meios de produção, e a grande maioria da população coloca sua força de trabalho à disposição dos patrões.

Ao impor a ideologia patriarcal, o sistema capitalista vem, ao longo da história promovendo a desigualdade entre os gêneros, o que permite aos homens os melhores postos de trabalho enquanto as mulheres são exploradas em empregos precários e com menores salários. Com a ampliação do setor de serviços e com o aumento da oferta de empregos, as mulheres vão ampliando seus espaços no mercado de trabalho. Observa-se que nesse setor existem vários ramos de atividades que ofertam empregos mal remunerados e precarizados, à exemplo do ramo dos *call centers*, ramo em que notadamente as mulheres são maioria.

Nesta pesquisa foi possível perceber que a organização do trabalho das teleoperadoras apresenta as seguintes características: a princípio ela precisa chegar na empresa meia hora antes do início da sua jornada de trabalho para poder organizar seu espaço, abrir os programas e realizar algumas atividades preparando-se para os atendimentos. Percebeu-se que diariamente as teleoperadoras fazem ao menos meia hora de trabalho extra não remunerados, sob o pretexto que são ações necessárias para iniciar o trabalho. Assim, para quem, oficialmente, inicia a jornada as 6h da manhã, se faz necessário sair de casa uma hora e meia antes, para garantir o deslocamento até a empresa e a pontualidade, incluindo os 30 minutos de atividades extras, não remuneradas.

No que se refere ao processo de supervisão e controle das tarefas a teleoperadora, em seu ambiente de trabalho, convive com a vigilância total das suas atividades. As ligações podem ser ouvidas em tempo real pelos supervisores e pela monitoria; as pausas retiradas são observadas pela supervisão e pelo setor de planejamento e, além disso, existem câmeras dentro da operação de atendimento, filmando todas as ações das atendentes. Todo esse controle por parte da empresa impede qualquer possibilidade de autonomia e liberdade de iniciativa por parte das teleoperadoras. Estas, tensionadas pela pressão do trabalho, e temendo cometer erros que lhes trarão prejuízos profissionais e financeiros, se sentem reprimidas. Verifica-se então um alto grau de controle e exigências nas tarefas e, em contrapartida, observou-se pouco reconhecimento profissional.

Quanto as pausas durante a jornada de trabalho, identificou-se que existem as pausas para descanso e para lanche. Essas pausas são de curto espaço de tempo e não são suficientes

para a recuperação do cansaço mental e físico da teleoperadora, que passa o seu tempo de trabalho em uma mesma posição e atendendo um fluxo intenso de ligações. Outro tipo de pausa, classificada como pessoal (ir ao banheiro; sair para tomar um remédio) acaba sendo utilizada também para descanso. Porém não é usada com frequência devido a forma negativa como é vista pelo supervisor e por ter impacto sobre a aderência as pausas que é um dos critérios exigidos para receber bonificação mensal.

Outra demanda presente na organização do trabalho das teleoperadoras é a necessidade de atualizações constantes no sistema de informações da empresa (intranet), mesmo que para a realização desta tarefa não seja disponibilizada um tempo específico durante a jornada de trabalho. Assim, cabe as teleatendentes encontrarem "brechas" no tempo entre as ligações para leitura das atualizações.

Importante salientar que elas são cobradas para sempre estar cientes de todas as atualizações relativas ao serviço bancário. Ao final do expediente a teleoperadora realiza seu último atendimento e desenvolve todo o processo para encerrar suas atividades. Após sair da empresa, grande parte dessas trabalhadoras vai para casa lidar com as atividades domésticas ou se dirigem diretamente para a universidade.

No que se refere aos recursos que elas mobilizam para atender os objetivos organizacionais, percebeu-se situações chaves onde surgem dificuldades relativas ao TMA, ao *script* e as multitarefas realizadas. Em relação ao tempo médio de atendimento (TMA), percebeu-se que as teleoperadoras buscam manter suas ligações dentro do tempo que é solicitado, porém algumas ligações são mais demoradas como as relativas ao cancelamento do produto. A teleoperadora terá que evitar o cancelamento em um curto espaço de tempo compreendido pelo TMA, porém alguns clientes exigem uma capacidade de argumentação maior o que força um atendimento mais longo. Desse modo, para se sobressair a essa questão e corresponder à expectativa da empresa, as ligações seguintes serão mais curtas para haver a compensação.

Já em relação ao *script*, um exemplo que pode ser aplicado à questão são as variações linguísticas. Como o *call center* é localizado em Campina Grande, mas atende cliente de várias regiões do Brasil, a questão linguística é um fator que implica um maior empenho por parte da teleoperadora para tornar essa comunicação viável e atender a demanda do cliente dentro de um curto espaço de tempo. Como a atendente vai ultrapassar essa barreira linguística, se a empresa exige dela seguir um roteiro rígido durante toda a ligação? A empresa não procura conceder autonomia durante o atendimento para que a teleoperadora possa se sobressair e deixar o cliente

satisfeito, cabe a ela buscar formas de explicar para o cliente usando de exemplos do cotidiano, de maneira formal, para que sejam esclarecidas questões do produto.

As multitarefas exercidas durante o teleatendimento implicam um alto esforço cognitivo por parte da mesma para cumprir os objetivos organizacionais. Isto parece ser desconsiderado por parte da empresa que não colabora de modo a facilitar o trabalho, é mostrado o contrário quando o supervisor vai até a PA do seu subordinado pedindo para ler documentos com atualizações ou mudanças no produto ou quando em ligações mais demoradas, vai até a teleoperadora e fica ao seu lado impondo sua presença para que ela se sinta intimidada a encerrar a ligação a todo custo.

Após sair da empresa, grande parte dessas trabalhadoras vai para casa lidar com as atividades domésticas ou se dirigem diretamente para a universidade. Essa maneira como está organizado o trabalho da teleoperadora muito provavelmente incide negativamente sobre a saúde física e mental dessas trabalhadoras.

Por fim, por ser um trabalho de conclusão de curso, com curto espaço de tempo para sua realização, e de caráter exploratório, esse trabalho apresenta algumas limitações entre as quais se destacam a falta de um aprofundamento sobre as discussões sobre a mulher e a divisão sexual do trabalho, assim como a falta de entrevistas com as operadoras para analisar sob a ótica destas o trabalho no teleatendimento. Ademais para pesquisas futuras sugere-se que sejam estudadas as relações de prazer e sofrimento psíquico entre as teleoperadoras, assim como estudos voltados para como a teleoperadora consegue lidar fora do ambiente de trabalho com toda a carga da rotina de trabalho no atendimento de telemarketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Dulce Cipriano. **Aguarde um momento, estamos transferindo a sua ligação: trabalho, controle e subjetividade em uma empresa de call center em Mossoró- RN.** Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. 2016.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro.** XI SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende-Rio de Janeiro, 2014.

BRUSCHINI, Cristina. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes.** Estudos feministas, p. 179-199, 1994.

BUENO, Francisco da S. **Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa.** São Paulo: Lisa, 1988.

COAN, Edivania. **O processo de expansão da participação feminina no mercado de trabalho catarinense.** Monografia submetida ao departamento de graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina. 2008.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE LUCCA, Sergio Roberto; CAMPOS, Carlos Roberto. **Saúde mental e trabalho: uma discussão a partir do estudo de trabalhadores da atividade de teleatendimento.** Revista Brasileira de Medicina do Trabalho. São Paulo. Vol, v. 8, n. 1, p. 7, 2010.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Produtividade e organização do trabalho na indústria.** Revista de administração de empresas, v. 20, n. 3, p. 19-28, 1980.

FREITAS, Taís Viude. **Um olhar para a divisão sexual do trabalho no setor de teleatendimento.** Anais do seminário rede de estudos do trabalho. 2010.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Banco de dados sobre o trabalho das mulheres.** Disponível em: < <http://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie3.php?area=series> > Acesso de 23 de abril de 2018.

GOMES, Fernanda de Cassia Rodrigues. **Mulheres no setor de telemarketing**: uma análise na cidade de São Luis/MA em tempos de flexibilização e precarização do trabalho. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Maranhão. 2016.

GUIMARÃES, Cintia Ione Santiago. **Teleoperadores de call center de uma empresa de comunicação em Porto Alegre**: um estudo sociológico. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Estatísticas de gênero**: responsabilidade por afazeres a inserção das mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em 25 de abril de 2018.

_____. **Mulheres continuam a cuidar mais de pessoas e afazeres domésticos que homens**. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20912-mulheres-continuam-a-cuidar-mais-de-pessoas-e-afazeres-domesticos-que-homens>> Acesso em 25 de abril de 2018.

LIMA, Terezinha Moreira. Hirata, Helena; Nogueira, Claudia Mazzei; Gomes, Vera Lucia Batista. **Trabalho, gênero e a questão do desenvolvimento**. Revista de Políticas Públicas, v. 11, n. 2, p. 2007.

MANCINI, Lucas. **Call Center: estratégia para vencer**. São Paulo: ASK! Cia. Nacional de Call Center, 2001.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Breve histórico a respeito do trabalho**. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, v. 95, p. 167-176, 2000.

NOGUEIRA, Cláudia. As trabalhadoras do telemarketing no Brasil: uma nova divisão sexual do trabalho?. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara, 2007.

MELLO, Alvaro Augusto Araújo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2011

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho**: as contribuições de C. Dejours. Psicologia: Ciência e Profissão, 15(1-2-3), pp. 34-38. 1995.

MINAYO, M.C de S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis. Editora Vozes, p 9-29. 1994.

ORNELLAS, Thuê Camargo Ferraz de. MONTEIRO, Maria Inês. **Aspectos históricos, culturais e sociais do trabalho.** Revista Brasileira de Enfermagem, 2006.

PELLICCIOTTI, Beatriz Silva. **Trabalho Feminino no Setor de Call Center.** Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina. 2014.

PEREIRA, Rosangela Saldanha; SANTOS; Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. **A mulher no mercado de trabalho.** II Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2005.

PROBST, Elisana Renata. **A Evolução da mulher no mercado de Trabalho.** 2005. Disponível em: < <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf> > Acesso 21 de abril de 2018.

REZENDE, Marcello; BRITO, Jussara; ATHAYDE, Milton. **A automobilização de uma teleatendente para enfrentar as adversidades do trabalho em um Call Center.** Laboreal, v. 5, n. 2, 2009.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. **Taylorismo, fordismo e toyotismo.** Lutas Sociais, v. 19, n. 35, p. 65-79, 2015.

SILVA NETO, José Borges. **Call Centers no Brasil:** um estudo sobre emprego, estratégias e exportações. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Economia, Uberlândia. 2005.

SOUZA, Vanessa Alexandre. **As transformações no mundo do trabalho e a vivência subjetiva dos trabalhadores.** Revista Aurora, v. 5, p. 25-36, 2012.

TAVARES, Sônia Prates Adonski. **A evolução da mulher no contexto social e sua inserção no mundo do trabalho.** Monografia submetida ao departamento de graduação em História. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2012.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel; DE SOUZA, Maria Carolina AF. **Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo.** Revista de Administração de Empresas, v. 25, n. 4, p. 65-72, 1985.

VASCONCELOS, Iana dos Santos. **Mulher e mercado de trabalho:** notas de uma história em andamento. EXAMÃPAKU, 2013.

VIEIRA, Andreza. **A expansão do trabalho feminino no setor de serviços:** uma análise nas cinco regiões do Brasil. Monografia submetida ao departamento de graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina. 2007.

VILELA, L. V. de O.; ASSUNÇÃO, A. A. **Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores.** Caderno Saúde Pública, n. 20(4):1069-1078, jul-ago, R. J., 2004.

WOLECK, Aimoré. **O trabalho, a ocupação e o emprego:** uma perspectiva histórica. Revista de Divulgação Técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação, v. 1, p. 33-39, 2002.

ZILIOTTO, Denise Macedo; OLIVEIRA, Bianca Oliveira de. **A organização do trabalho em call centers:** Implicações na saúde mental dos operadores. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 14, n. 2, p.