



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FFCH
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI



MESTRADO

MIRELE CARDOSO DO BONFIM

**TRABALHO EMOCIONAL:
UM ESTUDO COM TELEATENDENTES**

Salvador

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MIRELE CARDOSO DO BONFIM

**TRABALHO EMOCIONAL:
UM ESTUDO COM TELEATENDENTES**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA, DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA BAHIA, COMO PARTE DOS REQUISITOS
PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE
EM PSICOLOGIA.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PSICOLOGIA
SOCIAL E DO TRABALHO.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. SÔNIA
MARIA GUEDES GONDIM.

Salvador

2008

**TRABALHO EMOCIONAL:
UM ESTUDO COM TELEATENDENTES**

MIRELE CARDOSO DO BONFIM

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dra. Sônia Regina Pereira Fernandes

Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges-Andrade

Universidade de Brasília

Dedicatória

À minha pequena *grande* família: mãe, irmã e noivo,

Que me ensinaram que se deve seguir adiante;

Que os contratempos são transitórios, devendo-se agir com estratégia e cautela, enfrentando-os ou esperando o tempo passar, em alguns casos;

Que sempre acreditaram em mim, de forma otimista, tornando-me confiante;

Que entenderam (em alguns momentos!) as minhas ausências;

Que me deram força para continuar as batalhas, mesmo surgindo as intempéries;

Que, não raro, evitaram ocasiões de lazer, por saberem que eu não poderia estar presente;

Que respeitam a minha escolha contínua pela educação, compartilhando comigo valores de que ela é prioritária e de que dará bons frutos;

Que me oferecem amor, cada um à sua maneira:

No sorriso maroto e no carinho gostoso – minha “gurilinha”;

No exemplo de força, coragem, sabedoria e superação – minha mãe;

No acolhimento terno, no abraço aconchegante, no pensamento sensato e no compartilhamento de sonhos de um futuro próspero – meu lindo.

Agradecimentos

À minha orientadora, Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim, professora que ensina a teoria, a prática e a vida, que sempre esteve disponível, em sua casa, no *skype*, no telefone, na Inglaterra ou em Madrid. Que se doa por inteiro ao exercício profissional, compartilhando momentos de tensão, de incertezas e de alegrias. Que é empática, reconhecendo com facilidade demandas, desejos e necessidades. Que é afetuosa, sabendo acolher em gestos e em palavras ternas. Que é autêntica, revelando seus verdadeiros pensamentos e sentimentos, sem precisar deixar “clima de mistério no ar”. Que é inteligentíssima, argumentando de modo claro e com raciocínio lógico. Que não hesita em compartilhar seus conhecimentos, suas experiências e seus livros. Enfim, é professora de corpo e alma! Saliento minha gratidão pela paciência e pelas discussões acadêmicas e profissionais. Confesso que me orgulho da sua presença única e inspiradora!

Ao Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, pela sua disponibilidade para a troca de idéias em momentos decisivos, por depositar confiança neste trabalho e por abrir as portas de seu acervo de livros.

À Profa. Dra. Sônia Regina Pereira Fernandes, pela atenção despendida no início da elaboração da dissertação e pelo fornecimento de informações relevantes sobre o teleatendimento.

Às minhas queridas amigas, Taís Silva, Juliana Nascimento e Priscilla Silva, pela torcida entusiasmada e empolgação com a defesa. Por entenderem minhas ausências em alguns encontros. Pelos momentos de descontração e de lazer. E, lembrarei, sobretudo, dos

momentos em que simples palavras e atitudes me ofereceram continência para prosseguir a luta cotidiana.

Ao estimado amigo de longas datas, Rosse Osório, pela presença constante apesar da distância física, pela cumplicidade e trocas de conhecimentos interdisciplinares.

A Terezinha, vizinha prezada, e seus familiares (Paula, Mônica, Natália, Cristina e Júnior) por se fazerem presentes, como uma verdadeira família, oferecendo apoio indispensável e momentos de lazer a mim e à pequena *grande* família.

Aos colegas do mestrado, em especial, Clara Mutti, Silvana Alvim, Magno Macambira, Eliana Edington e Rayana Santedícola, pelo apoio mútuo, pela troca de conhecimentos e de referências e pelo compartilhamento de inquietações e de anseios acadêmicos, pessoais e profissionais.

Aos demais professores da graduação e da pós-graduação da Universidade Federal da Bahia, que contribuíram, cada um à sua forma, para o meu exercício acadêmico e profissional.

À empresa que viabilizou a coleta de dados, especialmente, a Yuri Ganem, profissional competente e atualizado, que conseguia perceber, rapidamente, as nuances que eu precisava enfocar na investigação, disponibilizando teleatendentes, mesmo em horários de trabalho. Sua acolhida fraterna, discussões empolgadas e confiança em meu trabalho rendem frutos acadêmicos e profissionais que ainda perduram.

À Diretoria do CEFET-Ba (Sede e Simões Filho), pela redução de carga horária necessária ao prosseguimento do mestrado e pela valorização desta aprendizagem para o exercício profissional.

A Edmilson Santos Pinto e a Vânia Cássia, pela receptividade na Sede-Barbalho, por oferecerem oportunidade ímpar de novos horizontes profissionais em Psicologia Organizacional e do Trabalho, e por serem pacientes em relação ao término desta etapa para que outras se iniciem na CGRH.

Aos meus colegas e amigos do CEFET-Ba, Unidade de Simões Filho, especialmente, a Ana Maria, Ana Edna, Valquíria Lima, Fábio Pena e Danyelle, pela troca de conhecimentos e de experiências, pelo otimismo e suporte social.

A vida é como uma viagem nas nuvens,
só vemos o aqui e nada mais
e para poder avançar,
devemos alucinar um caminho
(Maffat, 1987).

Resumo

Há cerca de duas décadas, o interesse pelo estudo dos fenômenos afetivos no contexto organizacional tem ressurgido em virtude, principalmente, da demanda de novos padrões emocionais que visam a atender às exigências de perfil ocupacional no setor de serviços. Este padrão de exigência de manifestações de emoções no ambiente de trabalho passou a requerer gerenciamento dos afetos como um importante componente de troca social nas relações de empregadores e empregados. Seguindo esta tendência, o conceito de trabalho emocional começou a ser usado para se referir ao manejo (autogerenciamento) do estado afetivo ou de sua expressão para atender às regras de expressão emocional da organização e da ocupação. Entretanto, os estudos sobre este tema ainda são escassos na literatura nacional, o que torna oportuna a investigação do trabalho emocional, sobretudo, na área de teleatendimento, em que é preciso autogerenciar os estados afetivos nas interações com os clientes, monitoradas por supervisores, o que, em algumas ocasiões, envolve grande custo pessoal. Com a preocupação de contribuir para preencher esta lacuna sobre o assunto, o objetivo geral desta dissertação é o de caracterizar o trabalho emocional de teleatendentes. Para investigar este tema, foram adotadas estratégias metodológicas de natureza qualitativa para compreender o trabalho emocional de teleatendentes, procurando também caracterizar o contexto laboral e identificar tanto as regras de expressão emocional quanto as estratégias de autogerenciamento utilizadas pelos teleatendentes para lidar com estas demandas de trabalho emocional. Foram realizadas doze entrevistas com trabalhadores de uma central de teleatendimento, sediada na região metropolitana de Salvador-Ba. A entrevista teve uma estrutura mista. Na primeira parte, era solicitado ao teleatendente que narrasse interações consideradas fáceis e difíceis com os clientes e, na segunda parte, eram feitas perguntas complementares, para aprofundar a investigação das estratégias de autogerenciamento de emoções usadas para lidar com tais

situações. Uma das conclusões do estudo foi a de que os teleatendentes utilizaram estratégias de autogerenciamento cognitivas e comportamentais. Ademais, a organização, embora exerça controle sobre o trabalho emocional, de forma que os teleatendentes mantenham continuamente padrões de cortesia durante os atendimentos, demonstra reconhecer que as pessoas nem sempre dão conta deste custo afetivo, oferecendo modelos de estratégias de autogerenciamento afetivo a serem utilizados. Tal peculiaridade da empresa sugere ter tido impacto na escolha das estratégias, pois os teleatendentes lançaram mão, com frequência, de estratégias de autogerenciamento ensinadas pela organização. Fatores do contexto de trabalho, aqueles considerados dificultadores e facilitadores, e características do trabalhador estão relacionados à escolha das estratégias de autogerenciamento. O trabalho emocional é central na rotina laboral destes teleatendentes, em que os clientes representam fonte de agressão e em que o suporte social de colegas, supervisores e da família torna menos árdua a tarefa de demonstrar, predominantemente, afetos positivos. Ademais, o trabalho emocional revelou-se como um meio de influenciar afetos e percepções dos clientes, constituindo-se numa forma de gerar satisfação e fidelidade em relação ao serviço prestado.

Palavras-chave:

Autogerenciamento de estados afetivos; teleatendimento; trabalho emocional

Abstract

Around two decades ago, the interest in studying affective phenomena in the organizational context has reappeared, especially because of the emergence of the demand for new emotional patterns, aiming to fulfill the profile of the occupational requirements of the services sector. This required pattern in displaying emotions in the work environment started to demand the management of affective feelings as an important element for social trade in relationships involving employers and employees. Following this tendency, the concept of emotion work started to be used when one referred to handling (self management) the affective state, or its display, in order to observe the organization and occupation's display rules. Notwithstanding, the studies on this theme are still scarce in the national literature. It makes the investigation on emotion work propitious, mainly in the call centre field, wherein it is necessary to self-manage the affective state during the interactions with clients. These interactions are monitored by supervisors; certain situations afford a great personal cost. The general purpose of this dissertation, considering the concern to contribute to fulfill the gap in the literature, is to characterize the call centre operators' emotion work. In order to investigate this theme, qualitative methodological strategies were utilized to understand the call centre operators' emotion work, also seeking to characterize the work context and to identify both the display rules and the self management strategies used by the call centre operators to deal with emotion work's demands. Twelve interviews with workers of a call centre office located in Salvador-Ba's metropolitan region were held. The interview had a mixed structure. In the first part, the call centre operator was asked to narrate interactions with the client considered to be easy and difficult. In the second part, complementing questions were made, in order to carefully examine the strategies of self-management of emotions used to deal with such situations. One of the conclusions of the study was that the

call centre operators used cognitive and behavioral self-management strategies. Furthermore, despite the fact that the organization controls emotion work in a way the operators are constantly expected to maintain patterns of courtesy during interactions with the clients, it acknowledges the fact that they cannot always afford the affective cost. Therefore, it offers the operators models for self-management strategies. Such organization's idiosyncrasy seems to have resulted in an impact on the operators, since they frequently used the strategies of self-management of emotions taught by the organization. The factors of the work context considered to raise difficulties or to facilitate things, and the worker's characteristics are related to the choices of self-management strategies the worker makes. Emotion work is crucial to the work routine of these call centre operators. In this routine, the clients represent a source of aggression and the social support provided by the colleagues, the supervisors and the family makes the task to predominantly display positive affective feelings less arduous. Furthermore, emotion work appeared as a mean to influence the clients' affective feelings and perceptions, being a way to create satisfaction and loyalty to the service rendered.

Key-words:

Emotional self-management; call centre; emotion work

Lista de Quadros

Quadro 1. Distinções Conceituais: Emoção, Humor e Temperamento. Fonte: Adaptado de Gray e Watson, 2001, p.25_____	<u>32</u>
Quadro 2. Perspectivas Teóricas de Conceber a Inteligência Emocional, Adaptado de Opengard (2005), p.51_____	<u>46</u>
Quadro 3. Definições de Trabalho Emocional_____	<u>73</u>
Quadro 4. Indicadores de Complexidade na Atividade de Atendimento ao Público. Fonte: Adaptado de Ferreira e Mendes, 2001, p. 100_____	<u>103</u>
Quadro 5. Conceitos Centrais Adotados no Estudo_____	<u>119</u>
Quadro 6. Caracterização Geral dos Entrevistados_____	<u>123</u>
Quadro 7. Instrumento de Coleta de Dados Atrelado aos Objetivos Específicos__	<u>125</u>
Quadro 8. Especificidades do Roteiro de Entrevista_____	<u>127</u>
Quadro 9. Principais Dados da Empresa Pesquisada_____	<u>134</u>
Quadro 10. Regras de Expressão da Empresa- Padronização x Personalização__	<u>143</u>
Quadro 11. Entrevistas - Padronização x Personalização_____	<u>144</u>
Quadro 12. Regras de Expressão da Empresa – A Cordialidade_____	<u>144</u>
Quadro 13. Entrevistas - A Cordialidade_____	<u>145</u>
Quadro 14. Regras de Expressão da Empresa - A calma_____	<u>146</u>
Quadro 15. Entrevistas - A Calma_____	<u>146</u>
Quadro 16: Regras de Expressão da Empresa - A Empatia_____	<u>147</u>
Quadro 17. Entrevistas – A Empatia_____	<u>147</u>
Quadro 18. Eixos Temáticos Identificados nas Falas dos Participantes_____	<u>150</u>
Quadro 19. Tipos de Estratégias de Autogerenciamento Emocional_____	<u>158</u>
Quadro 20. Estratégias de Autogerenciamento – Participantes P5 e P7_____	<u>163</u>
Quadro 21. Integração dos Dados_____	<u>181</u>

Lista de Figuras

Figura 1. Mapeamento da Literatura de Emoções no Trabalho_____	19
Figura 2. Concepções de Pesquisas de Estados Afetivos nas Organizações. Adaptado de Callahan e McCollum, 2002, p. 9_____	36
Figura 3. Modelo Analítico Adotado no Estudo do Trabalho Emocional_____	120
Figura 4. Organograma de Cunho Ilustrativo da Empresa_____	132
Figura 5. Tendência Tradicional de Promoção – Não Mais Utilizada_____	139

Sumário

Introdução	<u>17</u>
1 Afetos: Demarcando o Trabalho Emocional	<u>24</u>
1.1 Estados Afetivos: Definições e Concepções Teóricas	<u>24</u>
1.2 Estados Afetivos nas Organizações	<u>33</u>
1.3 Distinguindo Conceitos Inter-Relacionados: Inteligência Emocional e Trabalho Emocional	<u>40</u>
1.4 Distinguindo Conceitos Inter-Relacionados: Regulação Emocional e Trabalho Emocional	<u>51</u>
1.5 O Trabalho Emocional	<u>57</u>
1.5.1 Perspectivas de Compreensão do Fenômeno	<u>57</u>
1.5.2 Regras de Expressão Emocional	<u>83</u>
1.5.3 Autogerenciamento de Estados Afetivos	<u>88</u>
2 O Trabalho de Teleatendimento	<u>98</u>
2.1 Contextualização da Ocupação: Origem e Importância	<u>98</u>
2.2 O Teleatendimento nos <i>Call Centers</i>	<u>100</u>
2.3 Caracterização do Trabalho	<u>102</u>
3 Delimitação do Objeto de Estudo	<u>119</u>
4 Método	<u>122</u>
4.1 Contexto de Investigação	<u>122</u>

4.2 Participantes_____	<u>123</u>
4.3 Instrumentos de Coleta de Dados_____	<u>124</u>
4.4 Procedimentos_____	<u>127</u>
5 Apresentação e Discussão dos Resultados_____	<u>131</u>
5.1 Caracterização da Empresa Estudada_____	<u>131</u>
5.2 Características do Trabalho em Teleatendimento na Empresa_____	<u>137</u>
5.3 Regras de Expressão Emocional da Empresa_____	<u>142</u>
5.4 Análise das Entrevistas_____	<u>149</u>
5.5 Integração dos Dados_____	<u>180</u>
6 Considerações Finais_____	<u>184</u>
Referências_____	<u>190</u>
Apêndice A – Roteiro de Entrevista_____	<u>199</u>
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido_____	<u>201</u>

Introdução

Esta é uma dissertação sobre trabalho emocional de teleatendentes, e se insere na linha de pesquisa “Indivíduo e Trabalho: Processos Micro-organizacionais” do Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado – da Universidade Federal da Bahia.

A escolha do tema deve-se ao desejo de dar prosseguimento a estudos e pesquisas desenvolvidos durante a minha graduação em psicologia, na Universidade Federal da Bahia (UFBA), quando fui voluntária em um grupo de pesquisa, que desenvolvia projetos sobre ‘Atribuições de Emoções e Afetos no Trabalho’ e ‘Trabalho Informal’. Dentre os dois temas de pesquisa, o estudo de estados afetivos no contexto de trabalho despertou-me mais curiosidade devido ao fato de, à época, não ser temática contemplada nas disciplinas curriculares; e interesse, por perceber o quanto os estados afetivos são indissociáveis da vida humana e, por conseguinte, do cotidiano nas organizações.

Não se pode negar a busca pela racionalidade no contexto organizacional. A previsibilidade, a diretividade, a hierarquia e o controle são instrumentos gerenciais fundamentais para garantir a estabilidade e a identidade organizacional. No entanto, se não houver espaço para a espontaneidade, a criação de redes de apoio social, a variabilidade e a impulsividade, enfim, espaço para os estados afetivos e seus desdobramentos, a organização perde em capacidade de reagir frente às contínuas transformações que exigem ajustamento mais rápido. A racionalidade, tão almejada pelas organizações, pode ser mais bem-sucedida ao se buscar incluir os aspectos afetivos. Não se pode atingir um nível de racionalidade sem que se leve em conta os fatores afetivos envolvidos na rotina dos funcionários e, portanto, da organização (Gondim & Siqueira, 2004).

Neste sentido, a importância do estudo dos estados afetivos no contexto de trabalho decorre da influência mútua entre organização e afetos. As organizações, sendo contextos

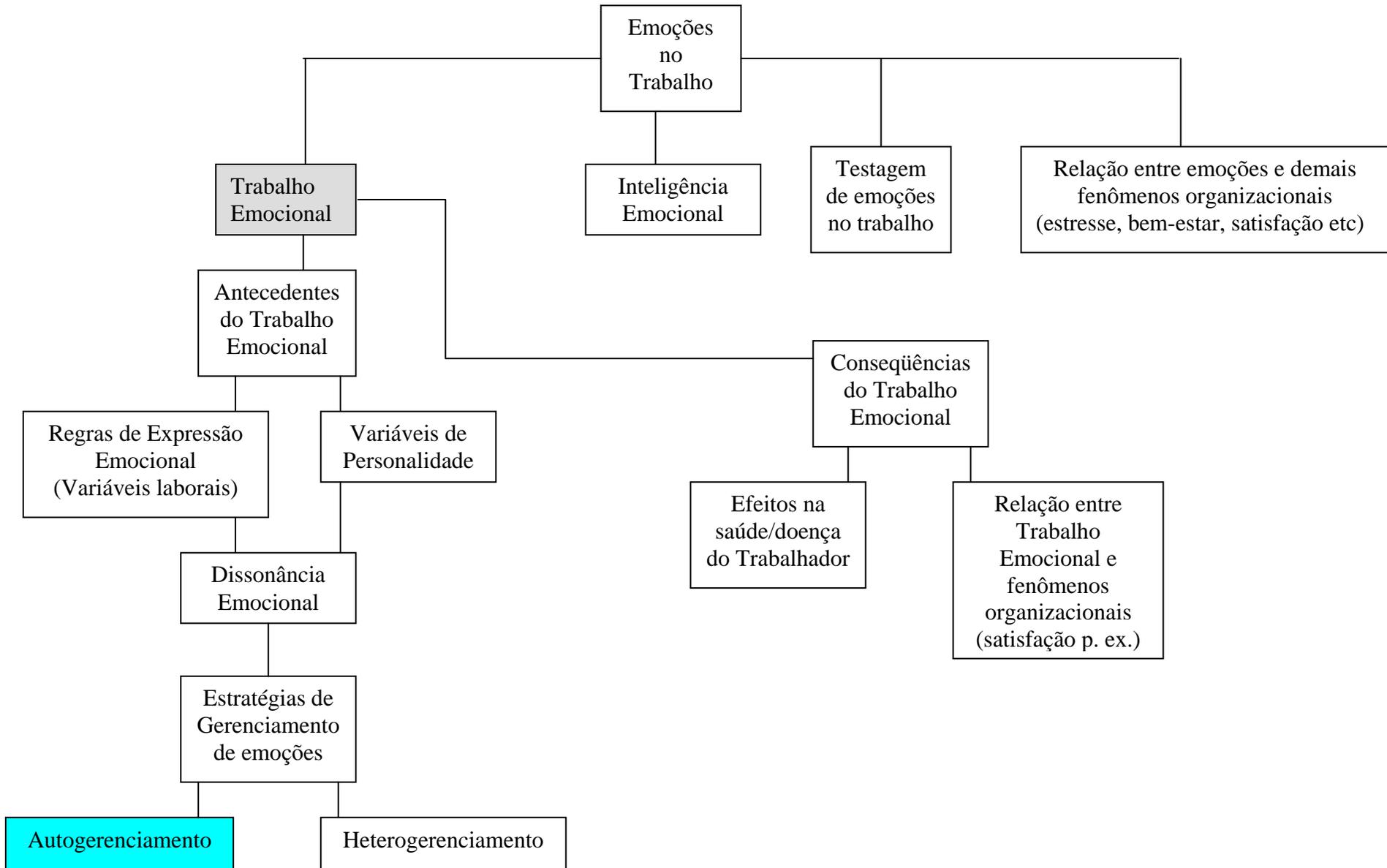
sociais, interferem na manifestação dos afetos, buscando ajustá-los às diversas situações de trabalho, do mesmo modo que os empregados, por meio da expressão e do autogerenciamento de seus estados afetivos, intervêm no contexto organizacional.

Embora já se perceba a importância de compreender melhor os afetos no contexto de trabalho, o tema tem sido, frequentemente, abordado implícita e indiretamente, tendo como conceitos mais comumente operacionalizados os de satisfação, motivação e estresse (Ashforth & Humphrey, 1993; Callahan & Mccollum, 2002). Ao analisar o mapeamento da literatura de emoções no trabalho (Figura 1), em que predominam estudos internacionais, podem-se perceber quatro principais tradições de pesquisa que abordam os afetos no trabalho: a) *trabalho emocional*, b) *inteligência emocional*, c) *testagem de emoções e afetos* e d) *relação entre estados afetivos e demais fenômenos organizacionais* (satisfação, bem-estar, estresse), sendo que aquelas vinculadas à inteligência emocional e as que relacionam estados afetivos a demais fenômenos organizacionais são as mais frequentes.

No campo do *trabalho emocional*, conceito assim denominado por Hochschild (1979, 1983), – temática central desta dissertação – alguns estudos foram encontrados na literatura internacional, especialmente, nos seguintes países: Austrália, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França e Inglaterra. Ao delimitar a pesquisa na literatura nacional e internacional, realizando busca por ‘estratégias de gerenciamento de emoções’, a escassez de publicações fica ainda mais evidente.

Na prática profissional, a realização de trabalho emocional para se ajustar às normas sociais e levar em conta os sentimentos das outras pessoas são características cada vez mais valorizadas (Gondim & Borges-Andrade, 2008). Assim, o crescimento de ocupações que exigem padronização da manifestação de estados afetivos, por vezes, incongruentes com o

Figura 1. Mapeamento da Literatura de Emoções no Trabalho



que a pessoa sente no momento, torna justificável o estudo dos afetos no ambiente de trabalho (Gondim, 2006).

Tendo em vista o mercado de trabalho, o setor de serviços vem assumindo papel essencial para a geração de emprego. Nas últimas décadas, vem aumentando a participação deste setor na composição da estrutura ocupacional. Neste contexto, os *call centers* (centrais de teleatendimento) têm ocupado posição de destaque no crescimento da quantidade de postos de trabalho no setor de serviços, no mercado de trabalho internacional e brasileiro.

As centrais de teleatendimento movimentaram grandes somas de recursos nos últimos anos. De acordo com estimativa da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2005), no Brasil, o volume de transações apoiadas por serviços de Teleatendimento ultrapassou 67 bilhões de Reais em 2001, o que representaria mais de 6% do Produto Interno Bruto Brasileiro. Segundo dados da ABT (2005), estas empresas empregam, aproximadamente, 640.000 trabalhadores, grande parte destes em seu primeiro emprego. O mercado de centrais de teleatendimento seria, portanto, o maior empregador do país no setor de serviços e maior gerador de postos de trabalho formal.

No Nordeste do Brasil, está havendo avançada expansão de centrais de teleatendimento e, por conseguinte, de utilização destes serviços, especialmente, na Bahia, onde estão registrados 28.000 trabalhadores na área (ABT, 2005). É fato conhecido o deslocamento de empresas de teleatendimento do centro-sul (Rio de Janeiro e São Paulo) para Salvador e as concorrências nacionais deste serviço adquirirão empresas localizadas neste mesmo município (Fernandes, Passos & Pace, 2002). Isto se deve aos incentivos fiscais, especialmente, no bairro do Comércio, região em processo de revitalização, em que há 60% de desconto no ISS (Imposto Sobre Serviço), além de isenção de IPTU (Cidreira, 2006).

Dentre as atribuições dos trabalhadores de teleatendimento, encontra-se a necessidade de autogerenciar seus estados afetivos nas interações contínuas com clientes, que envolve grande custo pessoal, devido à hostilidade freqüente destes e à monitoração contínua do desempenho. Dos trabalhadores de teleatendimento, são exigidas expressões de afetos compatíveis com suas atividades, sob pena de colocarem em risco a permanência no emprego (Gondim, 2006). Taylor e Bain (1999), em estudo sobre os processos e relações de trabalho em centrais de teleatendimento, na Escócia e no Reino Unido, encontraram várias medidas de monitoração. Chama atenção, nestas medidas, o fato de quase todas envolver algum nível de necessidade de realizar trabalho emocional e, dentre as mais freqüentes, nas empresas pesquisadas, encontram-se educação no atendimento (84,6%), duração das ligações (76,9%), obediência a procedimentos (73,1%), revisão das gravações (69,2%), obediência ao *script* de comunicação com clientes (65,4%), conteúdo das ligações (65,4%) e medidas de satisfação (57,7%).

Embora as centrais de teleatendimento, no Brasil, tenham importância empregatícia crescente, estudos que abordem os aspectos psicossociais, nesta ocupação, ainda são escassos. Em revisão (julho/2006) das teses e dissertações brasileiras, que constam no portal da Capes, foram encontrados 61 resultados envolvendo *call centers* e *teleatendimento*. Dentre estes, a maior parte dos estudos investigavam relações entre teleatendimento e estratégia empresarial - 28 casos -, 16 abordavam a saúde do trabalhador sob a ótica fonoaudiológica e ergonômica, sete estudos enfocavam comunicação, três investigavam a tecnologia empregada nas centrais de teleatendimento, três abordavam condições de trabalho e, apenas quatro deles abrangiam aspectos subjetivos: intersubjetividade, sentido do trabalho, significância do trabalho e identidade profissional, sendo somente o primeiro destes realizado em pós graduação de psicologia.

Na literatura internacional, o trabalho emocional tem sido estudado em organizações militares, companhias aéreas, departamentos policiais, hospitais e parques temáticos, como a Disney (Opengard, 2005). Entretanto, nas centrais de teleatendimento, tais estudos enfocam as relações entre condições de trabalho e suas conseqüências para o trabalhador – Burnout, estresse, doenças ocupacionais. (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003; Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Grebner, Semmer, Faso, Gut, Kälin, & Elfering 2003; Lewig & Dollard, 2003).

Os resultados supracitados demonstram a lacuna existente na literatura internacional e, sobretudo, nas pesquisas nacionais, a respeito do trabalho emocional, especialmente, quando se refere à ocupação de teleatendimento, que constitui o foco de investigação desta pesquisa. A realização de estudos que contemplem estados afetivos em novos cenários de emprego no setor de serviços são importantes para os estudos na Psicologia Organizacional e do Trabalho, notadamente, no que tange a estudos micro-organizacionais, que buscam entender o indivíduo em seu contexto laboral. Assim, compreende-se esta dissertação como uma contribuição à linha de pesquisa “Indivíduo e Trabalho: Processos Micro-Organizacionais”, já que elicia expectativas de inovação nos estudos sobre a relação do homem com o trabalho, por meio da investigação de emoções advindas desta interação.

Em tempo, é oportuno esclarecer a estrutura geral desta dissertação, que está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à demarcação do trabalho emocional no contexto dos estudos de estados afetivos, especialmente, no ambiente laboral. Nele, apresenta-se revisão de literatura sobre o tema, fazem-se distinções conceituais e enfoca-se, detalhadamente, duas principais dimensões para a compreensão do fenômeno: as regras de expressão emocional e o autogerenciamento. No segundo capítulo, descreve-se o processo de trabalho na ocupação, situando-a no mundo do trabalho e são apresentados resultados de pesquisa em centrais de teleatendimento. A delimitação do objeto de estudo é

abordada no terceiro capítulo. No quarto, é apresentado o método, com detalhamento da técnica de investigação utilizada e do contexto de investigação. No quinto capítulo, são realizadas apresentação e discussão dos resultados obtidos e, no sexto e último capítulo, considerações finais são elaboradas.

1 Afetos: Demarcando o Trabalho Emocional

Este capítulo é dividido em tópicos considerados de importância para a compreensão do fenômeno a ser investigado – trabalho emocional. Inicialmente, serão apresentados conceitos e abordagens gerais dos estados afetivos, desde a origem dos estudos do fenômeno até as concepções atuais da psicologia. Posteriormente, são descritas as diversas perspectivas de estudos das emoções e afetos no contexto organizacional. Mais adiante, o trabalho emocional é demarcado, situando-o como conceito inter-relacionado aos de inteligência emocional e de regulação emocional. Na seção seguinte, são problematizadas as concepções e abordadas as definições correntes de trabalho emocional, das regras de expressão emocional e das estratégias de autogerenciamento de estados afetivos.

1.1 Estados Afetivos: Concepções Teóricas e Definições

A teoria da emoção teve suas origens na filosofia e, conforme Strongman (1998), as reflexões sobre as emoções datam de 2500 anos. Em obras antigas, como as de Platão, a emoção não tem posição central e é vista como algo desconcertante, que interrompe, intrmete-se e interfere na razão humana. Os estudos filosóficos sobre emoções têm sido categorizados conforme o foco em diferentes dimensões: sensação, fisiológico, comportamental e cognitivo (Calhoun & Solomon, 1984). Nas teorias da sensação, o interesse recai em como as pessoas experimentam as emoções. Nas teorias fisiológicas, destacam-se as idéias de Descartes e de James e, como a nomenclatura sugere, embora secundariamente interessados na experiência emocional, enfatizam a base fisiológica desta experiência, considerando que o que se sente quando se está com raiva, por exemplo, são mudanças fisiológicas e perturbações. Para estes autores, de forma geral, as emoções são

respostas reflexas a situações, sem a intermediação da cognição sobre o contexto emocional, em que se configuram como opostas à razão, prejudicando-a.

James foi uma figura central no movimento da filosofia americana chamado de pragmatismo, definindo emoção como a percepção de distúrbios fisiológicos causados por respostas a eventos e a objetos no ambiente. A reação fisiológica é central nesta concepção, em que a percepção de distúrbios fisiológicos se confunde com a própria emoção, e que ainda influencia a filosofia e a psicologia contemporâneas, mesmo que negligencie outros aspectos mais sofisticados da emoção, que são os cognitivos e comportamentais (Calhoun & Solomon, 1984). Dewey, também um reconhecido filósofo americano, associado ao movimento pragmático, em contraposição às aceções de James, defende que a análise da emoção não pode ser limitada a aspectos internos fisiológicos, a distúrbios viscerais. Dewey acredita que as emoções, quase sempre, têm aspectos extrínsecos, como sua expressão no comportamento.

Os proponentes de teorias comportamentais, por sua vez, concentram a atenção no comportamento emocional. Para eles, o comportamento observável é a base para a análise emocional, e não a experiência privada. Assim, algumas vezes, o indivíduo descobre o próprio sentimento ao observar suas ações. Pode perceber-se falando, constantemente, a respeito de outras pessoas e, então, dar-se conta de uma paixão. Comportamento emocional, nesta vertente, é um termo amplo, que se refere não apenas a ações verbais e físicas, voluntárias e deliberadas, mas também a comportamentos inatos e reflexos, como o rubor de embaraço ou vergonha (Calhoun & Solomon, 1984).

Atualmente, em filosofia, mais atenção tem sido dada à análise cognitiva, atentando-se para a relação entre emoções e crenças. Tem sido sugerido que certas crenças são condições antecedentes para determinadas emoções, assim como estas geram crenças. Nesta perspectiva, as emoções parecem depender de certas crenças (a inveja depende de alguém acreditar que tem o outro tem algo melhor, por exemplo), ao passo que as emoções podem

alterar a percepção das crenças sobre o mundo. Neste sentido, encontrar um homem com uma arma, num local escuro, pode induzir excitação fisiológica, mas a experiência de medo depende da interpretação cognitiva da situação. Opondo-se às concepções cartesianas, as teorias cognitivas contemporâneas postulam uma relação lógica entre cognição e emoção, ao conceber que as emoções envolvem crenças e, por isso, são, em parte, fenômenos cognitivos.

Embora muitos filósofos tenham se pronunciado a respeito das emoções, foram as concepções de Descartes e de James que predominaram até começarem a surgir novas teorias psicológicas sobre emoções no fim do século XIX (Strongman, 1998).

Atualmente, existem numerosas teorias sobre as emoções, que começaram a surgir no fim do século XIX e princípio do século XX, quando psicólogos e outros estudiosos começaram a interessar-se pelo tema, à medida que suas disciplinas evoluíam. Estas correntes teóricas podem ser classificadas segundo sua ênfase particular, constando a seguir descrição sucinta de algumas que são recorrentes na área psicológica: (a) comportamental, (b) fisiológica, (c) cognitiva, (d) clínica, (e) desenvolvimentista e (f) social.

Aqueles que adotam a abordagem *comportamental* consideram a emoção como uma resposta aprendida e fundamental para a vida e para a sobrevivência. A investigação centra-se nas causas das emoções, naquilo que é suscetível de observação e medida direta. As teorias *fisiológicas* da emoção repousam na convicção de que as emoções têm uma base biológica, mais precisamente, neurofisiológica, e têm importância na história evolutiva. Preocupam-se, em grande medida, com as áreas particulares do sistema nervoso e com os mecanismos envolvidos no processo emocional. Na abordagem *cognitiva*, as teorias da emoção preocupam-se com a natureza e o funcionamento dos processos de avaliação subjetiva, de interpretação de eventos externos e internos à pessoa, de processamento da informação e de redes semânticas que sustentam as emoções. Nas teorias *clínicas*, em geral, acredita-se que a emoção desempenha papel primordial nas perturbações mentais, uma vez que algumas

psicopatologias estão associadas a disfunções emocionais. Na abordagem *desenvolvimentista*, a emoção é tratada do ponto de vista das mudanças nas reações emocionais no decurso da vida. A investigação centra-se em considerações sobre a influência da natureza e da educação, prezando pela contraposição entre aspectos biológicos e sociais nas teorias do desenvolvimento emocional. As teorias *sociais* concebem que os estímulos das reações emocionais vêm das outras pessoas e a emoção ocorre na companhia dos outros, o que a configura como um fenômeno social. Mesmo que as emoções sejam geradas por recordações, estas são, frequentemente, a respeito de outras pessoas ou sobre o impacto que elas tiveram no indivíduo (Strongman, 1998).

A área intitulada aqui genericamente como fisiológica, que abarca avançados estudos neurofisiológicos, em que são mapeadas regiões específicas do cérebro e a forma como estas são ativadas devido ao desencadeamento afetivo, é relevante para a elucidação do funcionamento dos variados estados afetivos e tem recebido grande destaque nos meios acadêmicos (Goleman, 1995; Gondim, 2006). No entanto, uma compreensão substancial dos afetos não se esgota em estudos de cunho biológico devido à complexidade do fenômeno, que se mostra de difícil demarcação conceitual e teórica, sobretudo, porque tem componentes subjetivos – como sentir e perceber –, envolvendo interpretações que variam de acordo com o contexto social.

Assim, a partir de um olhar social sobre o fenômeno emocional, percebe-se que o mesmo gesto ou expressão facial podem ser interpretados de modos distintos, a depender das experiências sociais em situações semelhantes, das expectativas pessoais, bem como dos padrões sociais relacionados ao contexto em que se está inserido. Estas expressões e atribuições demandam trabalho emocional para manter a qualidade das interações em curso no ambiente de trabalho. Portanto, tal perspectiva demonstra que, embora com crescente aceitação e grande credibilidade, os avanços das neurociências sobre o funcionamento

emocional não esgotam as possibilidades de entendimento deste fenômeno nas interações humanas (Gondim, 2006).

Dentre as teorias sociais, Hochschild, no final da década de 1970, recuperou o interesse pelo tema das demandas ocupacionais e organizacionais de manifestação de afetos no contexto de trabalho, colocando em destaque a experiência subjetiva e sua dimensão interpretativa, aspectos relevantes à compreensão do trabalho emocional (Gondim, 2006). Brief e Weiss (2002) afirmam, em uma ampla revisão de estudos sobre os afetos no trabalho, que se discutiu pouco sobre este tema antes do começo da década de 1930 e assinalam que a abordagem sociológica de Hochschild, no final da década de 1970, estimulou investigações sobre o tema (Gondim, 2008). Esta linha interpretativista, baseada na construção social da perspectiva emocional e em pesquisa qualitativa/etnográfica (Fineman, 2001b; Hochschild, 1983) concebe os afetos como moldados por aprendizagem social e pelas estruturas sociais e culturais.

Admite-se aqui a existência de três dimensões que se apresentam como importantes no funcionamento dos estados afetivos: a) a prontidão comportamental, que envolve mudanças fisiológicas, b) a experiência subjetiva, que revela a vivência da situação e c) a interpretação (plano cognitivo) que se faz destes estados afetivos. Os batimentos cardíacos acelerados e o aumento da pressão sanguínea, em situação de estresse, são hoje explicados pela ativação da amígdala cerebral, que provoca uma resposta imediata, antes mesmo de a pessoa compreender a experiência vivida e encontrar um significado para esta vivência (Goleman, 1995). Nesta busca de sentido do que acontece subjetivamente, diversos processos cognitivos e de interação social estão envolvidos, considerando-se a presença do outro, quer física ou imaginadamente. Esses significados são construídos e transmitidos pelos e nos processos de socialização que ocorrem nos diversos grupos em que o ser humano participa,

desde o nascimento, destacando-se a família, a escola e o ambiente de trabalho (Gondim, 2006).

É notório, portanto, que as diferentes abordagens de estudo e apreensão dos fenômenos afetivos são complementares e importantes, dada a complexidade do fenômeno foco de investigação. Entretanto, para aprofundar a discussão delimitando uma faceta do objeto de estudo, embora existam diversas abordagens teóricas, além das já mencionadas, será adotada, nesta dissertação, a perspectiva social. Com este estudo, visa-se a investigar o autogerenciamento dos estados afetivos decorrente do trabalho emocional, considerando-se a ocupação, a organização e a própria pessoa como os fatores relevantes nesta experiência. Assim, os estados afetivos são processos influenciados pelo contexto social, variando, de acordo com as demandas ocupacionais e organizacionais, a pessoa, suas experiências de socialização e as reações dos demais indivíduos. Neste sentido, o desencadeamento de um estado afetivo em uma pessoa pode não ser determinado apenas pelo insulto de um membro de outro grupo, mas pelas reações dos membros deste outro grupo à ofensa, por conta do histórico de relacionamento entre os grupos, dos motivos que a pessoa insultada supõe para o acontecido e do surgimento de lembranças. Os estados afetivos são reforçados, inibidos ou transformados de acordo com o contexto social em que eles acontecem e são considerados apropriados em função da interpretação sociocultural (Dreu, West, Fischer, & MacCurtain, 2001; Fineman, 2001b; Hochschild, 1983; Strongman, 1998).

O termo *emoção* tem sido utilizado, no senso comum, para descrever uma série de experiências, como afeto, humor, temperamento e sentimento, o que o torna um conceito vago. No âmbito acadêmico, Hochschild (1979) – socióloga que, como já mencionado, reacendeu o interesse pelos estudos de afetos no trabalho e que introduziu o conceito de trabalho emocional – e outros autores, utilizam os conceitos *emoção* e *sentimento* como sinônimos. Cada um destes conceitos, no entanto, tem sua definição, sendo então oportuno

realizar uma diferenciação, haja vista a confusão conceitual ainda existente, dentro e fora da área acadêmica, a respeito destes estados.

Recentemente, alguns estudiosos do campo das emoções têm primado por evidenciar a distinção conceitual em suas publicações. Fineman (2001b) define o sentimento como uma experiência fundamentalmente privada, envolvendo os pensamentos e sensações somáticas, enquanto a emoção seria a manifestação autêntica ou simulada do sentimento, passível de observação pelos demais.

Na perspectiva adotada nesta dissertação, as *emoções* são alterações fisiológicas e corporais, desencadeadas por estímulos internos ou externos que parecem não estar sob total controle consciente do indivíduo. São estados passageiros, mas intensos, que tendem a provocar reações comportamentais imediatas, preparando o organismo para a ação, tais como aumento dos batimentos cardíacos, da pressão arterial e sudorese (Callahan & Mccollum, 2002; Gondim, 2006; Lima, Gondim, Novaes, Sá, & Bonfim, 2005).

As emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata. A raiz da palavra emoção provém do latim *motio* – mover (Dicionário Houaiss, 2008) –, o que indica que na emoção está implícita a propensão para um agir imediato. Diferentes tipos de emoção preparam o corpo para diferentes tipos de resposta. Na raiva, por exemplo, o sangue flui para as mãos, tornando mais fácil sacar uma arma ou golpear alguém, os batimentos cardíacos aceleram-se e uma série de hormônios, dentre eles a adrenalina, gera energia suficientemente forte para uma atuação vigorosa (Goleman, 1995).

As emoções são respostas a eventos específicos que têm significado para o indivíduo, seja positivo ou negativo. São geralmente mais focadas, de curta duração e mais intensas que sentimentos e humores. Envolvem vários subsistemas psicológicos, incluindo os fisiológicos, cognitivos, motivacionais e experimentais (Gibson, 2006; Mayer & Salovey, 2007; Salovey & Mayer, 1990).

Por sua vez, os *afetos* são concebidos como uma categoria mais ampla, abarcando as emoções, os sentimentos, os humores e os temperamentos. Os três últimos teriam em comum sua persistência no tempo e sua relação com aspectos cognitivos. Os *sentimentos* não estão relacionados à prontidão da ação como as emoções, mas à interpretação subjetiva (nível cognitivo) da situação que, pela persistência do objeto na memória, faz perdurar o afeto em relação a ele, facultando à pessoa avaliar cognitivamente suas experiências internas, inclusive por ser um estado mais duradouro que as emoções. O *humor* é um estado afetivo desencadeado em um contexto e que se generaliza para outros, a exemplo do que ocorre quando se discute com alguém no ambiente de trabalho e a insatisfação aí ocasionada repercute em situações diversas, tais como nas interações no lar e com amigos (Gondim, 2006). O humor, portanto, não está relacionado especificamente a um objeto e influencia, de maneira significativa, a forma como a pessoa age em vários contextos de interação durante o período de sua permanência. Ademais, segundo Callahan e McCollum (2002), o humor é instável e modificável por eventos externos. O *temperamento* seria a manifestação de um estado afetivo individual, persistente no tempo, pouco passível de modificação por fatores circunstanciais e que estaria relacionado às características de personalidade de cada pessoa (Gondim & Siqueira, 2004; Gray & Watson, 2001; Mayer & Salovey, 2007).

Gray e Watson (2001) elucidam que, em relação ao *tempo de duração*, a emoção seria uma manifestação reativa, com apenas alguns segundos de existência, o humor se estenderia por um período de minutos a dias, enquanto o temperamento seria um estado bem mais duradouro. No que tange ao *objeto* a que se dirige, a emoção teria um foco bem definido, ao contrário do humor e do temperamento, o primeiro difuso e o segundo ajustado a um contexto específico. Por fim, quanto ao *estado*, a emoção seria breve, o humor um pouco mais longo e o temperamento estável no tempo.

Quadro 1. Distingções Conceituais: Emoção, Humor e Temperamento. Fonte: Adaptado de Gray e Watson, 2001, p. 25.

Afetos	Duração	Objeto	Estado
Emoção	Segundos	Foco definido	Breve
Humor	Minutos/dias	Difuso	Longo
Temperamento	Meses/anos	Conforme Contexto	Duradouro

Os afetos são importantes na vida do ser humano e apresentam quatro principais funções: (a) sobrevivência da espécie, (b) construção histórica, (c) aprendizagem e ajustamento social, (d) expressão da subjetividade e da individualidade. Os estados afetivos ajudam a identificar o perigo, a expressar e informar estados internos, a comunicar o impacto verbal, não verbal e comportamental dos eventos nas pessoas, bem como orientar as ações em relação aos outros, a nós mesmos e ao ambiente circundante (Gondim & Siqueira, 2004). Assim, autores como Callahan e McCollum (2002) consideram que as emoções manifestam-se em todas as atividades humanas e são inseparáveis delas, ajudando na escolha de decisões quando se está diante de um impasse e quando se tem de tomar providências relevantes – na experimentação da dor causada por uma perda, na necessidade de não perder as expectativas, na ligação com um companheiro, na formação de uma família (Goleman, 1995).

Embora os estados afetivos sejam sentidos no nível intrapessoal, ou seja, ninguém mais do que a própria pessoa para saber o que sente, é no processo de socialização, cujo principal objetivo é o de inserir a pessoa em uma determinada cultura, que se aprende em que contextos alguns estados afetivos devem ser expressos ou inibidos (Gondim, 2006). Os contextos sociais, inclusive os ambientes de trabalho, tentam normalizar a expressão dos estados afetivos, tornando-os previsíveis e ajustados às diversas situações. As reações afetivas, portanto, são influenciadas por interações complexas entre aspectos biológicos,

cognitivos e sociais. Neste sentido, a perda de um ser amado tende a provocar tristeza e luto, mas a maneira como se demonstra o pesar, como se exhibe ou como se contém os afetos em momentos íntimos é manejada de acordo com o histórico de experiências e com a cultura (Goleman, 1995; Gondim, 2006).

A perspectiva adotada nesta dissertação é a de não focar somente a emoção, entendida como reação imediata, de curta duração, que prepara o organismo para agir com prontidão, mas os afetos, categoria conceitual mais ampla, que inclui tanto as emoções, quanto os sentimentos, humores e temperamentos. Em decorrência disso, sempre que possível, serão usados os termos afeto e estado afetivo para se referir também às emoções e aos sentimentos no trabalho. Deste modo, pretende-se evidenciar a abrangência desta investigação, que apesar de usar como suporte teórico o conceito de trabalho emocional, concebe a dimensão emocional como parte de um fenômeno mais amplo, que é o afeto.

1.2 Estados Afetivos nas Organizações

Durante muito tempo, os estudos organizacionais se apoiaram em um modelo de organização racional, dando pouca ênfase aos fenômenos afetivos, por considerá-los disfuncionais para o desempenho do trabalhador. Para grande parte das organizações, uma questão central é a de como as emoções podem ser expressas de forma segura e útil, sem prejudicar o desempenho, uma vez que o trabalho não é visto como o lugar apropriado para a expressão de estados afetivos, mas o local onde se deve fazer uso do pensamento lógico. Assim, estados afetivos eram vistos como inapropriados para a vida organizacional, fontes de desequilíbrio, ilógicos e recebiam pouca atenção como uma área de pesquisa (Gondim & Siqueira, 2004; James, 1989).

O estudo do comportamento humano nas organizações voltava-se, de forma pronunciada, para os aspectos cognitivos, cujo foco é em informação, memória, resolução de

problemas, tomada de decisão, julgamento e pensamento abstrato. Pelo menos numa asserção tradicional, os estados emocionais eram frequentemente abordados como elementos disfuncionais para a atividade racional, o curso “normal” do trabalho e o “correto” funcionamento das organizações (Fineman, 2001a).

Só recentemente, estudos organizacionais passaram a abordar os afetos, estimulados por perspectivas que têm concebido a cognição como inseparável da emoção. Trabalhos como o de Damásio (1994), proeminente neurofisiologista, deram novo impulso à idéia de que cognição e afeto não são processos independentes, mas fortemente relacionados. A partir de seu estudo, difundiu-se o conhecimento sobre emoções atreladas aos processos cognitivos, especialmente, na tomada de decisão. Vertentes que compartilham desta opinião consideram que as esferas cognitivas e emocionais se complementam e interpenetram, de forma que a negação de qualquer uma delas conduzirá a uma visão parcelar e incompleta do comportamento organizacional. A cognição dos indivíduos, neste sentido, é influenciada por seus afetos e estes, por sua vez, comportam elementos cognitivos.

Admite-se hoje que os afetos influenciam os julgamentos feitos pelas pessoas, o que elas conseguem recuperar da memória, as atribuições pelos sucessos e fracassos, a criatividade, o raciocínio indutivo e o dedutivo (Damásio, 1994; Goleman, 1999), tornando inevitável o reconhecimento de que processos afetivos e cognitivos fazem parte da rotina de trabalho. Esta asserção é observada nas situações laborais de percepção da tarefa, tomada de decisões – como a de empregar e demitir pessoas –, negociação, resolução de conflitos, avaliação de desempenho, aconselhamento, vendas, absenteísmo e rotatividade. Assim, cientes de que, em medida considerável, um serviço para um cliente/consumidor depende de como ele interpreta a relação interpessoal com os prestadores deste serviço, os decisores organizacionais perceberam que a gestão das emoções se tornou um elemento importante no mundo do trabalho (Fineman, 2001a).

Fineman (2001a) assegura que os pesquisadores da área organizacional demoraram a incorporar os afetos em suas investigações. À época (Fineman, 2001a), a busca no índice dos principais livros-texto sobre comportamento organizacional e teoria organizacional revelava poucas chamadas sobre *emoções* ou *sentimentos*, o que sugere o *status* histórico da emoção e a concepção de estudos organizacionais como uma área mais vinculada a estudos cognitivos. Este quadro, contudo, está gradativamente modificando-se para incluir estudos afetivos, oferecendo possibilidades mais concretas para uma convergência interdisciplinar, que contempla novos *insights* teóricos e empíricos, em que é possível beneficiar-se da sociologia, da psicologia, da história, da antropologia e da filosofia.

Neste sentido, recentemente, as emoções têm ganhado respeitabilidade, e até proeminência, na agenda dos pesquisadores organizacionais (Fineman, 2005). Isto iniciou-se a partir da década de 1980, quando alguns pesquisadores, sobretudo, europeus, norte-americanos e australianos, começaram a perceber os fenômenos afetivos como relevantes para estudos em contextos laborais. Assim, eles passaram a acreditar que os estados afetivos não são a antítese da racionalidade, mas sim inseparáveis do cotidiano das organizações, modelando interações sociais e contribuindo para a estrutura e cultura organizacional. Por conseguinte, no início do século XXI, começou a haver, também no Brasil, um interesse em investigar estados afetivos no ambiente organizacional.

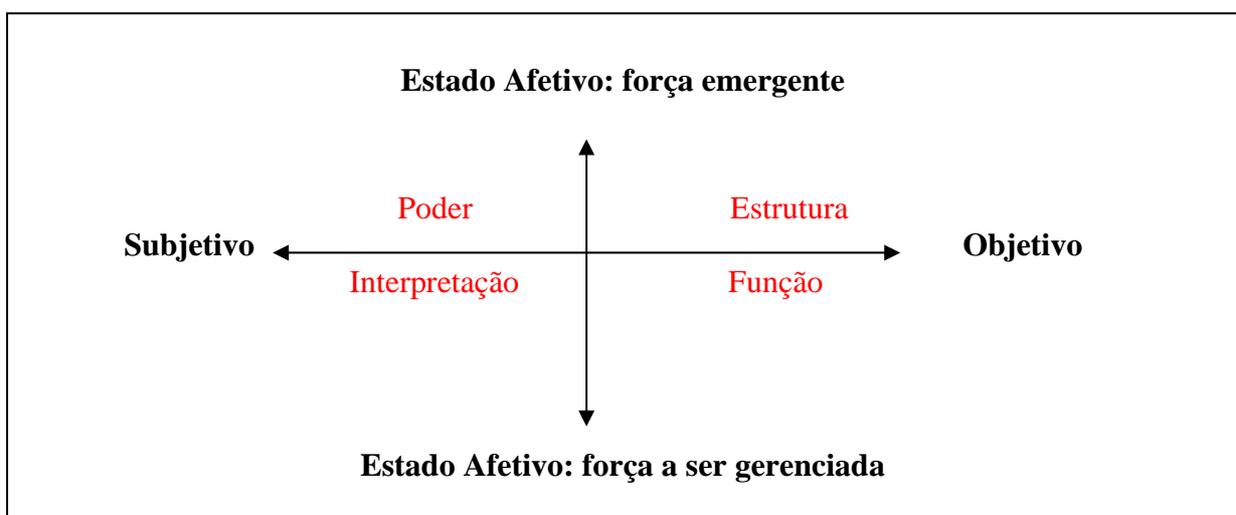
Anteriormente, os estudos na área de Psicologia Organizacional, frequentemente, abordavam os estados afetivos indiretamente, ao focarem em fenômenos como satisfação e estresse no trabalho. Os estados afetivos, portanto, apareciam como elementos que vinham à tona no estudo e não como o principal aspecto investigado. Somente após a década de 1980, começaram a surgir publicações em revistas científicas de psicologia e de sociologia, concebendo o papel dos estados afetivos nas organizações, como eles são expressos no

ambiente de trabalho e como são vivenciados (Ashforth & Humphrey, 1993; Callahan & Mccollum, 2002; James, 1989; Hochschild, 1983).

Atualmente, existe uma grande variedade de perspectivas de estudos dos estados afetivos nas organizações no âmbito internacional, implicando diferentes concepções destes fenômenos no contexto de trabalho que, por conseguinte, norteiam práticas de intervenção divergentes. Callahan e McCollum (2002) classificaram, de forma geral, estas diferentes perspectivas em quatro categorias amplas: poder, estrutura, função e interpretação. Como se pode visualizar na Figura 2, o primeiro eixo representa a ênfase no subjetivo, na experiência interna versus a objetiva, a observação externa. O segundo eixo é utilizado para localizar o papel do estado afetivo no contexto organizacional como sendo algo a ser controlado e gerenciado ou um fenômeno que deve ser incentivado a emergir para promover um melhor funcionamento organizacional.

É válido salientar que cada uma destas quatro perspectivas representa extremos de contínuos e incorporam perspectivas multidisciplinares, incluindo psicologia, sociologia, antropologia, neurologia, dentre outras, que se apóiam em diversificados métodos de pesquisa, planos de análise e questões de interesse.

Figura 2. Concepções de Pesquisas de Estados Afetivos nas Organizações. Adaptado de Callahan e McCollum, 2002, p. 9.



A perspectiva de *Poder* concebe o estado afetivo como uma força emergente que facilita mudanças organizacionais. Uma distinção primordial é considerar o gerenciamento do estado afetivo como uma manifestação de dominação pelo poder, que minimiza a potencial força do estado afetivo como promotor de desenvolvimento individual e coletivo. Esta perspectiva é geralmente adotada na sociologia e concebe o estado afetivo como um fenômeno que deve ser expresso em benefício do indivíduo, bem como da organização (Turnbull, 1999, 2002 apud Callahan & Mccollum, 2002).

A categoria denominada *Estrutura* contempla estudos que buscam entender estruturas abstratas e concretas nas organizações que são influenciadas e influenciam o comportamento emocional. Nesta, o olhar sobre o estado afetivo ocorre de forma objetiva e positiva, considerando-o também como uma força impulsionadora de mudanças. Os estudos enfatizam, geralmente, compreender quando e como utilizar estados afetivos para facilitar mudanças, baseando-se na posição social de um indivíduo dentro da estrutura da organização. O que mais caracteriza esta perspectiva é considerar que estados afetivos individuais são influenciados pelas estruturas sociais e transformam-nas.

A perspectiva *Função* advém do questionamento de qual seria a função do estado afetivo em determinada organização. Nela, concebe-se o estado afetivo como um fenômeno que deve ser gerenciado para manter a ordem e alcançar mais eficiência. Neste sentido, tende-se a considerar o estado afetivo como um fenômeno não racional e uma força potencialmente disruptiva. Os teóricos desta categoria têm, em sua maior parte, uma visão eminentemente biológica da emoção, as quais seriam apenas relíquias de estados evolucionários passados, sendo, por isso, mal adaptadas para muitas circunstâncias (Callahan & McCollum, 2002).

Na categoria *Interpretação*, encontram-se os teóricos que focam seus estudos na busca de interpretações que os membros de uma organização fazem de comportamentos afetivos e

suas conseqüentes respostas vinculadas a tais interpretações. Esta posição é mais subjetiva e atrai teóricos do construcionismo social, como Rafaeli e Sutton (1991) e Hochschild (1979, 1983), cujo enfoque teórico origina e embasa a maioria das discussões acerca do trabalho emocional e será detalhado mais adiante. Nesta perspectiva, o estado afetivo é concebido como um fenômeno psicossocial, que acontece e deve ser entendido nas interações sociais, mas que também é percebido como uma força que é gerenciada para seguir regras organizacionais. Esta vertente interpretativa defende que a abordagem neurofisiológica explica como as emoções são estimuladas e expressas, mas é insuficiente para compreender o que ocorre com os estados afetivos no contexto das interações sociais, uma vez que é preciso também considerar o que a pessoa sente, o que ela pensa estar sentindo e o que faz sobre o que sente (Callahan & Mccollum, 2002; Gondim, 2006). Assim, no ambiente de trabalho socialmente construído, regras de expressão emocional demarcam a ordem afetiva (Fineman, 2005).

Nesta dissertação, ratifica-se a concepção de que a atividade laboral é, sobretudo, uma relação social e, por isso, as emoções nas organizações são construídas e moldadas nestas interações. As emoções estão fortemente associadas às relações sociais, não só por revelar estados mentais, mas também por provocar uma reação nos outros (Barbalet, 2002, apud Gondim, 2008). Por meio da comunicação e da exibição facial de emoções, as interações sociais são mantidas. Reconhece-se que as emoções norteiam os valores dominantes de uma sociedade, expressam a diversidade cultural e as diferentes visões de mundo, exercendo um papel relevante no controle do comportamento mútuo de seus membros (Gondim, 2008).

Alguns autores, como Miller, Considine e Garner (2007), em consonância com a perspectiva de Bolton (2005), ao mapear o campo de estudos dos afetos, identificaram cinco

dimensões para a compreensão destes no ambiente laboral: (a) *emotion with work*, (b) *emotion at work*, (c) *emotion toward work*, (d) *emotional work* e (e) *emotional labor*¹.

A primeira categoria, *emotion with work*, envolve emoções que emergem das relações e interações com colegas ou superiores no local de trabalho. Esta categoria aponta para a busca de suporte social no trabalho e, portanto, o estabelecimento de uma comunicação emocional positiva em locais nos quais, geralmente, realiza-se trabalho emocional (Miller et al., 2007). Como apoio a esta categoria, nas investigações de Diefendorff e Gosserand (2003) e de Tschan, Rochat e Zapft (2005), os participantes se referiram não apenas ao trabalho emocional desempenhado em relação aos clientes (foco da maioria dos estudos), mas também a uma considerável quantidade em relação aos colegas, o que leva Tschan, Rochat e Zapft (2005) a argumentar que o trabalho emocional também ocorre em interações com colegas e supervisores no trabalho, constatação esta, largamente negligenciada, nos estudos do tema. Estes últimos autores apontam que, comparativamente a outras ocupações, os participantes do setor de serviços relataram que interagem com clientes e, em proporção semelhante, com colegas. Estes trabalhadores mencionaram mais requisição de trabalho emocional em interações com colegas do que as pessoas de outros setores que não são o de serviço, o que reflete cooperação diferenciada nestas profissões ou uma percepção de mais requisição de trabalho emocional no setor de serviços.

A segunda categoria, *emotion at work*, aborda o afeto que tem sua origem fora do ambiente de trabalho (preocupações com os filhos, ansiedade em relação aos jogos esportivos, sofrimentos), mas vivenciado dentro do ambiente de trabalho, envolvendo uma vigilância pessoal constante para reprimi-lo. *Emotion toward work* é a experiência emocional na qual o trabalho é o alvo da emoção, uma vez que as pessoas têm afetos relacionados ao seu

¹ Em virtude do caráter recente destes estudos e da inexistência de uma tradição de tradução brasileira acerca de tais conceitos, preferiu-se mantê-los em inglês.

trabalho e tem sido, tradicionalmente, com outra nomenclatura, objeto de estudo daqueles que investigam a satisfação no trabalho.

Emotional work inclui afetos que fazem parte do próprio trabalho, mas que se constituem como uma consequência natural das comunicações relacionadas ao trabalho, muito comum em ocupações como as de serviços de assistência (enfermeiros, médicos, assistentes sociais e conselheiros). Para estes trabalhadores que lidam com o cuidado do outro, uma parte central do trabalho está relacionada a ouvir e estabelecer empatia com seus clientes. Por fim, *emotional labor* envolve a expressão de um afeto que é definido e controlado por gerenciamento e, como resultado, é frequentemente percebido como inautêntico. Os autores consideram este como o tipo equivalente ao trabalho emocional introduzido por Hochschild (1979, 1983), predominante no setor de serviços, controlado pela organização de trabalho como uma moeda de troca. Estas duas últimas categorias envolvem interações com clientes, sejam eles consumidores, pacientes, estudantes, dentre outros, mas as diferenças estabelecidas pelos autores dizem respeito aos graus de autenticidade maior e de controle menor no *emotional work*.

Miller e colaboradores (2007) argumentam que os estudos a respeito de afetos no trabalho têm apresentado pouca diferenciação e são, muitas vezes, contraditórios. Acreditam que, embora tenham apresentado os cinco tipos de afeto no trabalho, eles não são excludentes, podendo o indivíduo apresentar vários tipos, simultaneamente, no seu ambiente de trabalho. Ademais, tais dimensões evidenciam que o trabalho emocional não pode ser entendido de forma isolada e que os estudos dos afetos no contexto de trabalho não se esgotam no conceito de trabalho emocional.

1.3 Distinguindo Conceitos Inter-Relacionados: Inteligência Emocional e Trabalho Emocional

Embora mantenha importantes inter-relações com o trabalho emocional, o conceito de inteligência emocional, ao contrário do primeiro, já é conhecido no Brasil. Dentro e fora do âmbito acadêmico, sabe-se que as exigências de mercado que remodelam a vida profissional começam a valorizar a inteligência emocional para um melhor desempenho no trabalho, passando a configurá-la como foco de ações de treinamento, desenvolvimento e educação (Gondim, 2006).

O conceito de inteligência emocional surgiu da idéia de que a emoção pode facilitar a atividade cognitiva, em oposição à influente tradição filosófica ocidental, a qual considera a emoção como uma resposta desorganizada e irracional que acarreta falta de ajuste cognitivo (Salovey & Mayer, 1990). Mestre, Comunian e Comunian (2007) relatam que a primeira referência ao termo foi encontrada por eles em um trabalho de Leuner, de 1966, e, posteriormente, em uma dissertação não publicada de Payne, de 1986, intitulada “Un Estudio de la Emoción: Desarrollando la Inteligencia Emocional, la Autointegración; Relacionado con el Miedo, Dolor y Deseo”.

Um dos aspectos da inteligência emocional (IE), denominado inteligência social, foi descrita por Thorndike, em 1920, como uma das diversas formas de inteligência que os indivíduos possuem e foi definida pelo mesmo como a habilidade para compreender, dirigir e atuar sabiamente nas relações humanas (Mestre et al. 2007). Entretanto, o teste de quociente de inteligência de Wechsler, desenvolvido em 1950, teve grande aceitação, e mensurava somente a parte verbal-proposicional e de raciocínio-espacial da inteligência geral (Mayer & Salovey, 2007). Então, a metade do século foi dominada pela visão de que as emoções são a antítese da racionalidade (Opengard, 2005).

Segundo Opengard (2005), na década de 1980, a idéia de múltiplas inteligências foi introduzida por Gardner. Esta concepção incluía os domínios de lingüística, lógico-matemática, corporal, espacial, musical, interpessoal e intrapessoal. Mayer e Salovey (2007)

afirmam que a teoria de Gardner (1983, 1993, apud Mayer & Salovey, 2007) é belamente descrita e intuitivamente argumentada. Mas, apontam que não se tem determinado a forma de avaliar a teoria das inteligências múltiplas, o que a faz ser considerada, por muitos autores da área, como atrativa, porém, carecendo de apoio empírico.

A evolução de múltiplas inteligências para o corrente conceito de inteligência emocional iniciou com o desenvolvimento do conceito de quociente emocional, por Bar-On, em 1988. Mestre e colaboradores (2007) argumentam que o construto de inteligência emocional, então, apresentou-se formalmente definido em 1990, com duas publicações, de a) Mayer, DiPaolo e Salovey (1990, apud Mestre et al., 2007) e de b) Salovey e Mayer (1990). Este último foi publicado na revista *Imagination, Cognition and Personality*, intitulado “Emotional Intelligence”. Mestre e colaboradores (2007) esclarecem que Salovey e Mayer (1990) utilizaram a expressão inteligência emocional por considerarem que as emoções têm um alto grau de inteligência e que as pessoas dispõem de habilidades cognitivas para percebê-las e expressá-las, facilitar seu juízo, utilizando a informação proveniente delas, compreendê-las e regulá-las em si mesmos e nos outros. A utilização da expressão inteligência emocional pretendia demonstrar aos teóricos da inteligência que se concedia um papel importante ao sistema emocional dentro dos esquemas conceituais das habilidades humanas (Mestre et al., 2007).

No artigo denominado *Emotional intelligence*, Salovey e Mayer (1990) introduziram o conceito de inteligência emocional e o definiram como sendo a “habilidade para regular os sentimentos e as emoções próprios e dos outros, discriminá-los e utilizar esta informação para guiar o pensamento e a ação” (p. 189). Porém, estes autores salientam que esta e outras definições iniciais parecem agora vagas e empobrecidas de sentido, pois enfatizava-se perceber e regular emoções, atribuindo-se um papel secundário ao processo de pensar sobre

emoções (Mayer & Salovey, 2007). Segundo eles, o ponto de vista atual corrige estes problemas e explicita mais os aspectos cognitivos:

A inteligência emocional implica habilidade para perceber e valorizar com exatidão a emoção; habilidade para provocar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 2007, p. 32).

Então, nesta perspectiva, a inteligência emocional compreende quatro níveis de habilidades e abrange desde processos psicológicos básicos até processos mais complexos, que integram emoção e cognição. O modelo é desenvolvido de forma que a prática do primeiro nível é requerida para que se possam utilizar as habilidades dos demais níveis. Salovey (2007) sintetiza a IE como o conceito que compreende um conjunto de quatro habilidades relacionadas com: a) perceber e expressar emoções de forma precisa; b) utilizar as emoções para facilitar a atividade cognitiva; c) compreender as emoções e d) regular as emoções para o crescimento pessoal e emocional. A *percepção das emoções* faz alusão à habilidade para perceber e identificar as emoções em si mesmo e nos outros. *Usar emoções* refere-se à habilidade para utilizar os sentimentos de forma que ajudem em certas ações cognitivas, tais como a solução de problemas, a tomada de decisões e a comunicação interpessoal, e também para focalizar a atenção e o pensamento criativo. *Compreender emoções* implica conhecimento tanto dos termos relacionados com a emoção, como a transição de uma emoção a outra. E, por sua vez, *regular emoções* inclui a habilidade para empregar estratégias a fim de transformar os sentimentos e a avaliação da eficácia de tais estratégias (Salovey, 2007).

A perspectiva de Inteligência Emocional como um conjunto de habilidades mentais (Mayer & Salovey, 2007; Salovey & Mayer, 1990) considera que os processos cognitivos implícitos no processamento da informação emocional são parte dos componentes cognitivos básicos necessários para o desempenho da conduta emocionalmente inteligente. Este conceito de inteligência emocional está focado nas habilidades cognitivas que manejam a informação emocional processada, como, por exemplo, a habilidade para reconhecer o significado e as relações que as emoções proporcionam. Desta maneira, como qualquer outra inteligência, a inteligência emocional coloca em funcionamento mecanismos cognitivos, que vão se automatizando com o desenvolvimento, a prática, a experiência e a maturação da informação emocional (Mestre et al., 2007).

Segundo esta vertente, a inteligência emocional é ativa e requer constante treino na interpretação dos processos emocionais. Para compreendê-la, deve-se também conhecer os mecanismos cognitivos que tratam da informação procedente das emoções, que papel desempenham os processos de atenção, aprendizagem, cognição, memória e linguagem no desenvolvimento das habilidades cognitivas implícitas na inteligência emocional descrita por Salovey e Mayer (1990). Dentre todas as formas possíveis de conceber as emoções, os autores tratam-nas, portanto, como contribuições potenciais ao pensamento e não como fatores perturbadores deste. Enfim, Mayer e Salovey (2007) salientam que a emoção acompanha o pensamento em muitos pontos de vista e ressaltam investigações que indicam que o estado de humor geralmente predispõe determinados pensamentos. Neste sentido, a definição destes autores agrega as idéias de que a emoção faz pensar mais inteligentemente, o que conecta inteligência (aspectos cognitivos) e emoção.

Somente em 1995, com a publicação do livro de Goleman, *Inteligência emocional*, é que o conceito de inteligência emocional tornou-se popular, estimulando o crescimento de publicações sobre o tema. Este autor dividiu a inteligência emocional em cinco partes:

conhecer emoções, gerenciar, motivar-se, reconhecê-las nos outros e manejar relações. Ademais, no livro, a definição inclui autoconsciência, empatia, controle de impulsos, adiamento de gratificação e manejo do estresse e da ansiedade (Goleman, 1995).

Alguns pesquisadores, não obstante, argumentam que a definição de Goleman, que inclui muitos aspectos, descreve mais a personalidade do que a inteligência, não sendo científica e não adicionando nenhuma inovação (Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Opengard, 2005). Mestre e colaboradores (2007) afirmam que, embora a popularidade internacional do conceito deva-se a Goleman, também se deve a ele a disparidade e diversidade teórica das publicações nos anos seguintes, em que se utilizou um mesmo conceito para fazer referência a diferentes fenômenos. Em suma, por um lado, o êxito da publicação do *best-seller* de Goleman (1995) favoreceu e dinamizou o interesse pelo conceito e, por outro, diversificou o conceito e o conduziu para o campo dos traços de personalidade.

Nos anos posteriores, educadores, psicólogos e profissionais de recursos humanos começaram a escrever sobre a inteligência emocional e a utilizar o conceito em suas práticas. Muitos deles utilizaram-no para representar os traços e as habilidades relacionadas ao caráter e à conquista de êxito na vida. Assim, o conceito de inteligência emocional tem recebido uma considerável atenção em muitos livros e revistas científicas, mas, cada nova discussão do conceito parece assumir uma definição e escopo diferentes.

Outros autores propuseram modelos mistos, que incluem habilidades, comportamentos e disposições gerais. Por exemplo, Bar-On (1997, apud Opengard, 2005) caracteriza a inteligência emocional como “um conjunto de habilidades não cognitivas, competências e experiências que influenciam a própria habilidade para lidar com sucesso, com demandas ambientais e pressões” (p. 14).

Em suma, segundo Opengard (2005), há três perspectivas teóricas de entender a inteligência emocional, sistematizadas no Quadro 2: i) o modelo de habilidade, que a define

como a capacidade de processar informação e raciocinar com emoção (Salovey e Mayer, 1990; apud Opengard, 2005), ii) o modelo de personalidade, que a define como um conjunto de traços psicológicos (Goleman, 1995) e iii) o modelo misto, que a concebe como um conjunto de habilidades, comportamentos e disposições gerais, expresso em domínios intrapessoais, interpessoais e de adaptabilidade/gerenciamento de estresse (Gondim, 2006; Opengard, 2005).

Quadro 2. Perspectivas Teóricas de Conceber a Inteligência Emocional, Adaptado de Opengard (2005), p. 51.

Salovey e Mayer (1990)	Goleman e Cherniss (1998)	Bar-On (1997)
Modelo de habilidade	Modelo de personalidade	Modelo misto
Inteligência emocional é:	Inteligência emocional é:	Inteligência emocional é:
Capacidade de processar informação e de raciocinar com emoção;	Auto-consciência;	Um conjunto de habilidades não-cognitivas, competências e experiências, que envolve
Perceber emoção;	Auto-regulação;	os níveis intrapessoal,
Integrar isto em pensamento;	Auto-motivação;	interpessoal, de
Compreender e Gerenciar emoção.	Conhecimento social;	adaptabilidade, de
	Habilidades sociais.	gerenciamento de estresse e de humor geral.

Esta divergência de opiniões sobre o conceito tem repercussões importantes, uma vez que influencia crenças a respeito de se a inteligência emocional pode ser aprendida, bem como se tem relevância para o sucesso na carreira do indivíduo.

O processo de desenvolvimento da inteligência emocional envolve auto-reflexão, que serve como base para decisões pessoais, ajustamentos no trabalho e construção de relacionamentos. No entanto, o contexto organizacional não fornece facilmente estas

condições para o desenvolvimento da inteligência emocional devido à existência de relações que carecem de confiança. Existem jogos de poder implícitos e explícitos que restringem o desenvolvimento e a utilização da inteligência emocional (Drodge & Murphy, 2002).

Fineman (2005) critica a tradição de estudos sobre inteligência emocional por focar apenas a mensuração destes fenômenos (abordagem quantitativista), aumentando o risco de que a preocupação recaia mais na demarcação entre o que seria adequado e inadequado, do que na compreensão destes fenômenos e como eles estariam se manifestando nos diversos contextos das interações humanas (abordagem interpretativista). Analisando criticamente a produção científica na área, Fineman (2005) acredita que a ênfase nas emoções positivas da inteligência emocional mascara outras possibilidades, como a de que também é emocionalmente inteligente não estar bem para atender determinadas demandas organizacionais, como quando se tem que demonstrar raiva ou ser agressivo. A ambivalência quase sempre está presente e pode ser exemplificada por brincadeiras interligadas à ansiedade e a pedidos de ajuda, pelo amor relacionado ao medo e ao ciúme, e pela alegria, que pode acontecer ao mesmo tempo em que se está ansioso. Tais exemplos demonstram que separar emoções positivas de negativas é conveniente, mas nem sempre corresponde à realidade da vida cotidiana.

Fineman (2005) centra sua crítica também na interpretação que muitos consultores organizacionais adotam de reificar a inteligência emocional e estabelecer uma hierarquia de emoções, presumindo ser a inteligência emocional um construto de fácil definição e mensuração. Portanto, ele é crítico a respeito da popularidade da inteligência emocional na área de gerenciamento, considerando que “a inteligência emocional captura grosseira e simplificarmente as emoções” (Fineman, 2005, p. 17) e assevera que o conceito tem sido muito utilizado, na prática, de forma prescritiva.

Com efeito, todo conceito que contempla emoções envolve algum nível de complexidade, uma vez que são experiências subjetivas, de difícil demarcação. O desenvolvimento emocional é moldado pela história do sujeito, requisições culturais e por prescrições institucionais, que influenciam sua inteligência emocional. Emoções na vida pessoal e organizacional são continuamente modeladas e negociadas (Drodge & Murphy, 2002). A habilidade no manejo das estratégias emocionais e a escolha do momento adequado para utilizá-las é um fator de inteligência emocional aplicado ao contexto organizacional, que inclui aspectos do trabalho emocional (manejo de um estado afetivo ou de sua expressão para atender regras de expressão emocional da organização e da ocupação).

Existem diferenças entre os campos de estudo do trabalho emocional e da inteligência emocional. Enquanto o primeiro segue uma visão mais sociológica, o segundo adota uma perspectiva mais psicológica. A inteligência emocional é baseada na psicologia por causa das associações cognitivas e fisiológicas, focando mais em fatores intrínsecos ao indivíduo do que em fatores extrínsecos. Deste modo, o conceito está relacionado à habilidade de entender e gerenciar emoções. Por outro lado, o estudo de trabalho emocional, embora tenha ênfase no indivíduo, enfoca também o contexto e os fatores sociais e se direciona para as requisições organizacionais e do trabalho. E, uma vez que o trabalho emocional abrange o estudo no ambiente laboral, seu foco é extrínseco ou contextual (Opengard, 2005).

Embora a inteligência emocional e o trabalho emocional considerem emoções no ambiente de trabalho, as áreas de pesquisa não têm dialogado. Como resultado, os pesquisadores têm se reportado às duas áreas como diferentes, não relacionadas e originárias de campos diversos: sociologia e psicologia (Callahan & McCollum, 2002). Muitos acadêmicos e profissionais não são familiarizados com o conceito de trabalho emocional e não conseguem diferenciar, de modo claro, o trabalho emocional da inteligência emocional. Desta forma, a pouca compreensão dos dois conceitos e as tradições de pesquisa de forma

separada limitam a contribuição ampla dos múltiplos aspectos e influências para o estudo do comportamento emocional no trabalho.

Opengard (2005) aponta os seguintes aspectos sobre os dois conceitos: a) a inteligência emocional de um empregado ou suas habilidades cognitivas não podem ser acessadas ou desenvolvidas sem um entendimento do contexto ou das regras de expressão emocional, b) a inteligência emocional de um empregado provém habilidade importante para perceber as regras de expressão emocional de um contexto de trabalho ou de uma situação e c) o trabalho emocional não pode ser bem desempenhado sem que se tenha uma base de inteligência emocional. A autora salienta a importância de se desenvolver tanto habilidades cognitivas quanto conhecimento contextual sobre emoções para ajudar os empregados a desenvolver inteligência emocional e a desempenhar trabalho emocional.

Desta forma, Opengard (2005) propõe a integração das literaturas de trabalho emocional e de inteligência emocional para formar uma perspectiva interdisciplinar que dará suporte à área de recursos humanos no esforço de desenvolver habilidades dos empregados. Argumenta que isto não eliminará as diferenças existentes nos dois campos, inerentes às singularidades de cada um, mas possibilitará uma perspectiva mais completa para o entendimento do comportamento emocional dos empregados. Do mesmo modo, Grandey (2000) postula que, para uma compreensão substancial do trabalho emocional, é preciso considerar, além de fatores organizacionais, diferenças individuais, como a inteligência emocional. Isto faz esta última autora acreditar que, em estudos futuros, será enriquecedor mensurar as relações entre as duas concepções.

As organizações proporcionam situações emocionais às pessoas e, em virtude disto, as pessoas experimentam uma grande variedade de emoções no trabalho, às quais respondem com sua inteligência emocional, seguindo regras de expressão emocional e, portanto, realizando trabalho emocional. O autogerenciamento dos afetos visando a externalizar apenas

os que são compatíveis com a ocupação pode exigir um esforço pessoal maior ou menor, a depender das características individuais, que envolve a inteligência emocional, e do grau de dissonância entre os afetos requeridos e os sentidos (Gondim, 2006). Desta forma, a partir do desenvolvimento da inteligência emocional, há aperfeiçoamento na realização de trabalho emocional.

É extremamente difícil interpretar a expressão emocional sem conhecimento do contexto, uma vez que não se teria base para compreender porque alguém escolheu expressar uma emoção em particular. E, por outro lado, um empregado não pode realizar o trabalho emocional requerido pela organização se ele não desenvolveu a inteligência emocional. Então, é preciso que o empregado desenvolva sua inteligência emocional para que a utilize no trabalho emocional. Assim, é preciso considerar a importância de se analisar a expressão emocional utilizando-se lentes da inteligência emocional e do trabalho emocional.

Em suma, é importante que profissionais de recursos humanos identifiquem aspectos cognitivos, comportamentais e contextuais das emoções no ambiente laboral, de forma que tanto as habilidades requeridas para a inteligência emocional como aquelas necessárias ao trabalho emocional possam ser simultaneamente desenvolvidas nos empregados (Opengard, 2005).

Na prática, por meio da requisição de realizar trabalho emocional, as organizações tentam impor padrões de conduta, e por meio da inteligência emocional, a pessoa tende a driblar esta forma de pressão (Gondim, 2006). Ao realizar trabalho emocional, o trabalhador lança mão de seus recursos de inteligência emocional.

Percebe-se, então, que os afetos no contexto organizacional podem ser abordados à luz de diferentes perspectivas. É notório que o comportamento individual não possa ser entendido sem uma compreensão do contexto, sendo essencial explorar tanto a pessoa quanto o ambiente para se compreender a interação entre eles. Em outras palavras, trabalho

emocional e inteligência emocional funcionam de forma integrada. Para a atuação de um funcionário, a inteligência emocional lhe fornece a habilidade, a base, para perceber as regras de expressão emocional e aprender sobre as emoções naquele contexto laboral particular e desempenhar o necessário trabalho emocional. Devem-se saber quais emoções são esperadas, aceitáveis e inaceitáveis em determinado contexto.

A título de esclarecimento, considera-se, nesta dissertação, que a vertente da inteligência emocional, preocupada em qualificar a pessoa para lidar melhor com suas emoções e sentimentos e em medir as emoções e quantificá-las (ênfase na emoção individual) não é incompatível com a vertente do trabalho emocional, cujos estudos de tradição interpretativa têm preocupação em circunscrever a emoção em um contexto natural e apreender a experiência subjetiva por meio da descrição aprofundada (ênfase na emoção como construção social e cultural). Pode-se assim dizer que a medida de um fenômeno é importante, embora não seja suficiente para esclarecer como ele se manifesta no cotidiano. Daí, surge a necessidade de se lidar com as limitações e vantagens de cada abordagem teórico-metodológica que estuda o mesmo fenômeno (Gondim, 2006). Entretanto, embora nenhuma perspectiva seja o bastante para a compreensão completa dos afetos, é preciso direcionar o foco para determinados aspectos, como realizado nesta dissertação, na qual o objeto de estudo é o trabalho emocional.

1.4 Distinguindo Conceitos Inter-Relacionados: Regulação Emocional e Trabalho Emocional

As emoções têm sido um tópico que oferece complexidade para a demarcação conceitual e o mesmo ocorre com o conceito de trabalho emocional, cuja definição e operacionalização mostram-se também difíceis. Paralelamente às investigações sobre trabalho emocional, existem estudos que enfocam o conceito de regulação emocional, o que

tornam oportunos os esclarecimentos sobre os dois conceitos, a fim de se delimitar aquele no qual se centra esta pesquisa. Por vezes, os conceitos são utilizados como sinônimos por alguns autores (Brotheridge e Grandey, 2002; Diefendorff & Gossierand, 2003; Gibson, 2006; Gross, 1998), como é evidenciado no trecho a seguir:

O trabalho emocional requer o seguimento de regras de expressão que, dependendo de como a pessoa se sente, pode requerer o uso de estratégias de *regulação emocional*, tal como simular uma emoção não sentida ou suprimir uma emoção inapropriada. Se a pessoa está com mal humor, ela terá que utilizar estratégias de regulação para manifestar a expressão desejada (Gross, 1998, p. 286).

Do mesmo modo, as definições apresentadas por Brotheridge e Grandey (2002) consideram que a *regulação emocional* acontece quando um indivíduo tenta modificar a expressão emocional para atender demandas de trabalho e afirmam que “o *trabalho emocional* consiste no processo de gerenciar emoções em resposta a demandas de trabalho” (p.19).

Gross (1998), pesquisador que centra suas investigações na regulação emocional, considera que o conceito refere-se ao processo em que os indivíduos influenciam a emoção que sentem, quando e como as vivenciam e as expressam. Ele acredita que o processo de regulação emocional pode ser automático ou controlado, consciente ou inconsciente, envolvendo mudanças na dinâmica emocional, na magnitude, na duração, assim como nos domínios comportamental, experiencial e fisiológico. O autor postula ainda que as tendências emocionais podem ser moduladas e é esta modulação que determina o formato final da resposta emocional.

Com premissas semelhantes às defendidas nas pesquisas de trabalho emocional, a produção científica sobre regulação emocional revela que tanto emoções positivas quanto

negativas são reguladas, assim como a expressão e a experiência emocional também o são. No entanto, embora os estudos em trabalho e regulação emocional apresentem perspectivas teóricas muito próximas, as pesquisas em trabalho emocional são mais frequentes na sociologia e na Psicologia Organizacional, enquanto aquelas que enfocam a regulação emocional são encontradas em diversas áreas da psicologia, destacando-se a Psicologia do Desenvolvimento, da Personalidade, Clínica, da Saúde e Social.

Na Psicologia do Desenvolvimento, resultados de pesquisas apontam que o controle emocional pode aumentar com o avanço da faixa etária (Gross & Levenson, 1997), revelando mudanças importantes no curso do desenvolvimento da regulação emocional no decorrer do tempo. Na Psicologia da Personalidade, recentemente, análises de controle sobre eventos externos têm sido complementadas com análises de controle sobre processos psicológicos, como pensamentos e emoções, surgindo preocupações com diferenças individuais. Na Psicologia Clínica, o processo de regulação emocional é considerado central para a saúde mental. Em adultos, a falta de regulação emocional está associada a problemas clínicos, incluindo alcoolismo e desordens de humor. As intervenções de muitas psicoterapias tentam ajudar indivíduos, casais e famílias a modificar padrões ineficazes de regulação emocional. Na Psicologia da Saúde, há muito tempo, sustenta-se que gerenciar mal as emoções negativas pode causar doenças. Alguns estudos sugerem que esconder a emoção não ajuda a pessoa a se sentir bem. Suprimir a tristeza, por exemplo, não melhora a experiência interna (Gross & Levenson, 1997). Hostilidade crônica e inibição da raiva são associadas à hipertensão e a doenças coronarianas, assim como a inibição emocional pode acelerar a progressão do câncer e ocasionar psicopatologias (Gross & Levenson, 1997). A idéia que une estas descobertas na Psicologia da Saúde é de que o controle ruim de emoções negativas pode afetar adversamente a saúde (Gross, 1998). Na Psicologia Social, os estudos sobre auto-regulação emocional antecederam os estudos de Hochschild (1979, 1983) sobre trabalho

emocional, preocupando-se com tendências de respostas atreladas a um contexto específico, o qual exerce grande influência em sua modulação (Gross, 1998).

O escopo da produção científica em regulação emocional tem se mostrado mais amplo, incluindo investigações que acontecem em qualquer exercício de papel social, não circunscrito somente às especificidades do mundo do trabalho. Neste sentido, estes estudos abrangem investigações sobre como os indivíduos se comportam em relação ao próprio afeto e ao dos outros, que são aprendidos e compartilhados nos processos de socialização que acontecem desde o nascimento (Gondim, 2006). Assim, o seguinte questionamento, e suas possíveis respostas, fazem parte das indagações em estudos de regulação emocional, mas, muitas vezes, extrapolam os objetivos nas investigações de trabalho emocional por serem mais generalistas, não focados no contexto de trabalho:

Por que as pessoas precisam regular suas emoções? Evitar sofrimento pessoal (motivos hedônicos), conformar-se às expectativas sociais (motivos de gerenciamento de impressões) e manter a saúde física e psíquica (motivos de autoproteção) são algumas razões (Gondim & Borges-Andrade, 2008, p. 2).

Em suma, as discussões sobre regulação emocional são mais centradas em como o indivíduo aprende a regular as emoções, desde criança até a vida adulta, em diversos contextos sociais, predominando, neste caso, estudos experimentais. Investiga-se se há mudanças no decorrer do processo de maturação do ser humano, prevalecendo pontos de vista desenvolvimental, da formação da personalidade, de resolução de conflitos e de bem-estar.

Por outro lado, no que tange ao trabalho emocional, muitos investigadores desta temática partem dos estudos sociológicos de Hochschild (1979, 1983), que destaca a experiência subjetiva. Os pesquisadores, usualmente, assumem uma vertente interpretativa,

não estatística, voltada para investigar o que a pessoa faz para gerenciar o estado afetivo e como lida quando expressa emoção que não condiz com o que sente. Nesta linha, Hochschild (1979) situa o objeto de sua análise na ocupação de comissários de voo e investiga o gerenciamento dos afetos com enfoque na pessoa, no custo pessoal e no que acontece intrapsiquicamente, para exibir emoções e afetos demandados pela ocupação e pela organização.

O ponto de convergência do trabalho emocional reside, então, no gerenciamento das expressões emocionais no trabalho. Embora seja um tópico de estudo muito discutido na sociologia, a ênfase recai sobre o indivíduo e no impacto de pressões externas sobre ele, advindas do mundo do trabalho e da ocupação. Por causa disso, as investigações na Psicologia Organizacional, internacionalmente, aumentam de forma substancial, principalmente, no setor de serviços, em que se encontra o teleatendimento, objeto de estudo nesta dissertação, e onde há pressões maiores relacionadas a como agir. Assim, o estudo desloca-se da emoção como um processo natural de auto-regulação emocional, e passa a fazer parte do trabalho. As investigações concentram-se no fato de o contexto determinar quando e como expressar e sentir emoções, incluindo estudos sobre as regras de expressão emocional demandadas pela organização de trabalho.

Grandey (2000) defende que a produção científica nas duas áreas se complementam, devendo haver uma integração destes conhecimentos, minimizando as contradições, que criam dificuldades para pesquisas futuras. Em consonância com esta perspectiva, nesta dissertação, considera-se que o trabalho emocional é um processo da regulação emocional.

Reiterando, concebe-se aqui que a regulação emocional é um importante processo da vida em sociedade, presente nas diferentes esferas do cotidiano (familiar, conjugal, escolar), que se refere ao gerenciamento dos estados afetivos para atender às múltiplas demandas da vida social. Ambos os fenômenos, trabalho e regulação emocional, portanto, são processos

psicossociais de autogerenciamento. Mas, o trabalho emocional envolve regulação de emoções no contexto ocupacional para garantir o êxito no desempenho das atividades e a manutenção do emprego (moeda de troca e fidelidade do cliente), ao passo que a regulação emocional, mais ampla, é realizada para atender às demandas da vida social. Em outras palavras, nem todo processo de regulação de emoções refere-se ao trabalho emocional, já que os processos de regulação emocional estão presentes em outros contextos, que não o de trabalho (Gondim & Borges-Andrade, 2008). Ademais, Totterdell e Holman (2003) pontuam que nem toda regulação emocional no trabalho é feita a serviço do trabalho emocional, podendo ser realizada por motivos pessoais, uma vez que o objetivo da regulação emocional diz respeito a manter ou modificar emoção, não estando restrita às regras organizacionais e ocupacionais.

Em argumentação semelhante, Bolton (2005) ressalta o quanto o trabalho emocional, nas empresas, não pode ser compreendido a partir de uma simplificação em uma categoria de trabalho emocional única, denominada genericamente de trabalho emocional, na qual se deixa de perceber suas nuances. Com efeito, a argumentação se baseia no fato de os atores serem capazes de gerenciar diferentes tipos de trabalho emocional de acordo com outras regras, que não se resumem às regras de expressão emocional controladas pela organização. Bolton (2005) acrescenta que, nos dias atuais, o conceito de trabalho emocional é utilizado por diferentes autores, com diversos significados, em muitos casos, distanciando-se bastante da ênfase original de Hochschild (1979, 1983) de concepção do fenômeno como uma moeda de troca no mercado de trabalho. Isto se evidencia no uso de terminologias variadas, por alguns autores (Hochschild, 1979, 1983; Tschan et al., 2005; Newman; Guy & Mastracci, 2007), para se referir ao mesmo fenômeno do trabalho emocional: *emotion work*, *emotional labor*, *emotion management*. Assim, a seguir, exploram-se estas diversas perspectivas de compreensão do fenômeno.

1.5 O Trabalho Emocional

Esta seção está dividida em três segmentos. No primeiro, evidenciam-se as perspectivas de compreensão do fenômeno, explorando-se a origem dos estudos do trabalho emocional e alguns referenciais teóricos; esclarece-se ainda como o conceito é abordado nesta dissertação e as possíveis conseqüências que podem surgir para a organização de trabalho e para o trabalhador que o realiza. No segundo e terceiro segmentos, são detalhadas duas importantes facetas do trabalho emocional, as regras de expressão emocional e o autogerenciamento, respectivamente. Neste último, são apresentadas as estratégias de autogerenciamento encontradas na literatura da área, cujas classificações categóricas podem se dar a priori ou a posteriori, a depender das singularidades de cada investigação.

1.5.1 Perspectivas de Compreensão do Fenômeno.

Nas origens da problematização das interações sociais e suas nuances, encontra-se o sociólogo americano Goffman (1967, 1972, 1983), que realizou estudo detalhado a respeito do tema. A partir de seus estudos, nos quais Hochschild (1979, 1983), estudiosa do trabalho emocional, baseia-se, pode-se perceber o quanto os afetos são fenômenos socialmente construídos nas interações e orientados por regras sociais. Goffman (1967) assevera que quando a auto-imagem (no original *face*) está sendo ameaçada, os atores sociais engajam-se em uma interação, de forma a salvar a imagem da outra pessoa ou de si (no original *face-work*). O conceito de *face* é entendido como o valor social positivo de uma pessoa, ou seja, uma imagem de si delineada em termos de atributos socialmente aprovados (Goffman, 1967). Este conceito de *face-work* é precursor do conceito de trabalho emocional (*emotion work*), assim intitulado por Hochschild – explicitado mais adiante nesta subseção. A semelhança nas

perspectivas alude à capacidade de gerenciar afetos (Hochschild, 1983) e de gerenciar *faces* (imagens) (Goffman, 1967).

Outras contribuições para a pesquisa acerca do trabalho emocional podem ser encontradas também na literatura norte americana sobre gerenciamento organizacional, na década de 1980. A atenção começava a se direcionar para a inabilidade do funcionário em lidar com os afetos no trabalho e suas conseqüências, a baixa satisfação com o trabalho, bem como se iniciavam preocupações com fatores como ambigüidade e conflito de papéis, sistemas de controle mal definidos e constrangimentos (Morris & Feldman, 1996; Rafaeli & Sutton, 1990; Ashforth & Humphrey, 1993).

Aqueles que discutem sobre o mundo do trabalho, constantemente, comentam que, nos dias atuais, muitos trabalhos têm como requisito a capacidade de lidar com pessoas mais do que com a dimensão técnica do serviço. A exigência é de mais habilidades interpessoais e menos habilidades mecânicas e técnicas. O fato de os indivíduos agora interagirem mais com outros do que com máquinas é o ponto fundamental a respeito do trabalho na sociedade contemporânea. Logo, a maioria dos trabalhadores atuais lida, de alguma forma, com os estados afetivos de outras pessoas e com os seus próprios e, de certo modo, quase todos realizam trabalho emocional. Como resultado, os indivíduos despendem mais tempo se questionando: “o que, nesta situação, eu devo sentir ou expressar?” (Hochschild, 1983).

Hoje, diante da crescente quantidade de estudos empíricos norte-americanos, europeus e australianos, nota-se o quanto os afetos já não são mais excluídos da literatura prescritiva de gerenciamento empresarial e, sobretudo, têm sido vistos como ferramentas muito valiosas. Existe pouca discordância quanto ao fato de os estudos dos afetos acrescentarem uma nova dimensão à compreensão da dinâmica organizacional. A idéia presente nas empresas de que o gerenciamento dos afetos é um importante elemento comercial impulsionou os estudos da temática e, assim, o conceito de *trabalho emocional*

começa a tornar-se comum no meio internacional e tem recebido atenção crescente (Bolton, 2005; Montgomery & Panagopolou, 2005).

Hochschild (1983) assinala que estados afetivos sempre foram gerenciados para corresponder a formas socialmente mais adequadas e aceitas, fazendo alusão ao conceito de regulação emocional, embora não o denomine desta maneira. Segundo a autora, a vida privada deve sempre ter requerido o autogerenciamento de estados afetivos: um homem jovem enfurecido, tentando amenizar seu estado para não iniciar uma guerra, tentar modificar o estado afetivo para se passar por triste ou sentir de fato tristeza em um funeral. A vida cotidiana claramente requer das pessoas minimizar, suprimir ou vivenciar um estado afetivo que não se está sentindo.

Quando se fala em seu uso no trabalho, de acordo com a autora, o fenômeno envolve novos aspectos, uma vez que o trabalho emocional passa a estar relacionado ao salário, assumindo valor de troca no mercado. Um dos aspectos mais críticos do trabalho emocional é que ele transfere o gerenciamento de emoções do âmbito privado para o público, ou seja, o consumidor/cliente e o empregador passam a gerenciar as expressões emocionais e os sentimentos do trabalhador, controlando padrões de conduta afetiva e emocional (Gondim, 2006).

Teorias recentes (Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996) e estudos empíricos (Hochschild, 1983; Boyle, 2005) sugerem que o gerenciamento de emoções e expressões emocionais são importantes para o sucesso em inúmeros trabalhos e têm finalidades específicas. Os empregados podem engajar-se em trabalho emocional para influenciar as emoções de outros (colegas, clientes), de forma a favorecer o alcance de metas do trabalho (vender um produto, tomar decisões em grupo) e para os clientes se sentirem bem em relação à interação de serviço (Gibson, 2006). Assim, a realização de trabalho emocional pode desempenhar um importante papel na influência de clientes a comprar produtos, tornarem-se

leais à organização ou falar com outros a respeito do serviço prestado (Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1991). As comissárias de vôo, dos estudos empíricos de Hochschild (1979, 1983), realizavam trabalho emocional para reduzir a ansiedade e o medo dos passageiros, sendo requeridas a expressar sempre afetos positivos. Desta forma, no trabalho emocional, os afetos podem ser utilizados como ferramentas de influência social (Opengard, 2005).

Outros autores sustentam a idéia de Hochschild (1979, 1983) de que, atualmente, a emoção é vista como um recurso disponível para o gerenciamento (Ashforth & Humphrey 1993; Morris & Feldman, 1996). O movimento atual não é mais na direção da proibição de experiências emocionais, como o foi, tradicionalmente, nas organizações de trabalho. A tendência é no sentido da prescrição, do gerenciamento dos afetos por parte da empresa, uma vez que os afetos não devem mais ser omitidos, mas utilizados como recursos para atender a demandas organizacionais, gerando vantagem competitiva. A sobrevivência de uma empresa no atual mercado, competitivo e volátil, depende, em grande medida, da disponibilidade dos seus funcionários em desenvolver diversas habilidades, dentre elas as emocionais, para oferecer serviços de qualidade. Lidar com frustrações, controlar emoções e relacionar-se bem com outras pessoas fazem a diferença no mundo do trabalho. Neste contexto, o uso de controles normativos e a introdução de técnicas de vigilância para a consecução bem sucedida destes objetivos são constantes (Bolton, 2005; Goleman, 1995).

Hochschild (1983) pondera que sempre existiram serviços em que o trabalhador tem contato com o público, mas o que é novo nisto são as construções sociais, as diversas exigências para o trabalhador, dentre elas a de que realize trabalho emocional, no intuito de oferecer serviços de melhor qualidade e mais competitivos. A novidade está na forma como é organizado e administrado o trabalho emocional na grande maioria das empresas. Algumas destas têm desenvolvido sofisticados treinamentos de técnicas de trabalho emocional, em que se sugere como imaginar e como sentir, deixando claros os estados afetivos esperados de seus

funcionários, demandando o que querem que seus funcionários sintam ou expressem. Na área comercial, esta utilização pode fazer o estado afetivo do indivíduo caracterizar-se como um recurso para fazer dinheiro, idéia central na concepção de trabalho emocional de Hochschild (1979, 1983) e apoiada por outros autores, como Fineman (2001b), que acredita que o trabalho emocional pode ser uma obrigação opressiva. A expressão de emoção, antes uma decisão pessoal, tornou-se uma moeda de troca, com padrões e regras ditando como e quando as emoções devem ser expressas (Morris & Feldman, 1996).

Especialmente no setor de serviços, em que as interações face a face ou por telefone, com clientes, são freqüentes ou ocorrem em toda a jornada laboral, muitos empregados devem expressar estados afetivos apropriados como um requisito importante no andamento de seus trabalhos, para manter relações positivas com os clientes. Wharton (1993) defende que o trabalho emocional tende a ser mais oneroso em atividades com baixa autonomia e em alguns papéis de fronteira, em que as pessoas representam suas companhias para estranhos. Por isso, tem sido descrito e investigado principalmente neste setor. Assim, o trabalho emocional passa a ser uma das necessidades do trabalho diário, principalmente, porque estes trabalhadores representam a empresa para os clientes (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983). Newman e colaboradores (2007) afirmam que sua pesquisa em instituições públicas deixa claro que o trabalho emocional é central em interações de serviço e é, de fato, um trabalho real.

A Universidade Hamburger, da McDonald's, instrui seus gerentes a assegurarem-se de que sejam exibidos pelo pessoal do balcão sinceridade, entusiasmo, confiança e senso de humor (Boas & Chain, 1976, apud Fineman, 2001a). A Walt Disney World orienta seus novos empregados sobre os modos como devem apresentar-se:

Primeiramente, praticamos um sorriso amável em todos os momentos com os nossos convidados e entre nós. Segundo, usamos frases corteses e amáveis. “Posso ajudá-lo . . . Por favor . . . Tenha um bom dia . . . Aproveite o resto de sua estada” e muitas outras que são parte de nosso vocabulário de trabalho (Walt Disney Productions, 1982, apud Fineman, 2001a, p. 174).

Assim, o estilo interativo torna-se despojado de sua improvisação costumeira, em que há roteiros para todas as ocasiões. Fineman (2001a) afirma que o entusiasmo radiante e o sorriso sempre presente são de praxe na Walt Disney World, local em que a emoção é concebida como um recurso que a companhia necessita para conseguir que o trabalho seja realizado com qualidade.

Paramédicos (Boyle, 2005), caixas de supermercado (Rafaeli, 1989b; Rafaeli & Sutton, 1987), operadores de central de teleatendimento (Grebner et al., 2003; Totterdell & Holman, 2003; Zapf et al., 2003), cobradores de dívidas (Rafaeli & Sutton, 1991) e policiais (Drodge & Murphy, 2002; Morris & Feldman, 1997) são alguns trabalhadores foco de investigações na área. Newman e colaboradores (2007) asseguram que policiais, trabalhadores da área social, enfermeiros de ambulância, conciliadores, guardas carcerários, recepcionistas, enfermeiros, caixas, professores, terapeutas, investigadores, juízes, trabalhadores da área de saúde e advogados engajam-se em trabalho emocional todos os dias. Fineman (2001b) acredita que as imagens apresentadas por estes profissionais fazem parte da mística profissional com a qual os clientes são coniventes. Se a máscara cai, a relação profissional é ameaçada, como no caso do médico que se descontrola na frente de um paciente, da enfermeira que grita com um paciente nervoso, do advogado que se identifica demais com um cliente, ou do banqueiro que parece demasiado fútil.

Apesar de a maioria dos trabalhadores supramencionados dever agir com gentileza, cada ocupação revela sua peculiaridade. Advogados, conciliadores e investigadores não

podem demonstrar choque ou aflição quando um cliente se reporta a abusos, negligência ou riscos. Em outro extremo, encontram-se policiais e guardas carcerários, cujos trabalhos requerem que ajam de forma truculenta e que se engajem em discussões verbais, parecendo mais severos do que de fato são. Dos paramédicos, espera-se que demonstrem emoções positivas para os pacientes (compaixão, empatia, auto-controle, paciência e alegria) e há expectativas de que não expressem emoções como aflição, remorso e tristeza (Boyle, 2005).

Rafaeli e Sutton (1991) explicitam que um policial terá maximizadas as suas chances de ser bem sucedido em um interrogatório se exibir inicialmente afetos negativos para só depois manifestar afetos positivos. Nesta situação, a pessoa, geralmente, encontra-se acuada e aguarda expressões negativas por parte do policial. Entretanto, se além delas, ele exibe afetos positivos, estes últimos serão superdimensionados pelo interrogado, levando-o a uma atitude favorável à cooperação. Policiais são socializados no sentido de não demonstrar emoções com valorização extrema, e é destacada a racionalidade. Os ideais de neutralidade, objetividade e imparcialidade são vistos como antecedentes necessários para o profissionalismo na instituição policial. A prescrição emocional no trabalho policial é tacitamente entendida de forma a se manter a calma e a não afetividade. Existe a presunção de que o pensamento racional pode existir em um estado puro, destituído de conteúdo emocional, o que é altamente valorizado no trabalho policial, em que a frase “somente conte-me os fatos” salienta a pretensão de os fatos serem separados de conteúdos emocionais (Drodge & Murphy, 2002; Gondim, 2006).

Por outro lado, um cobrador de dívidas terá probabilidade maior de êxito se manifestar primeiro os afetos positivos, para estimular a interação com o devedor e, em seguida, os afetos negativos, com vistas à intimidação. O cobrador precisa inicialmente estabelecer uma relação amistosa com o devedor, postergando a expressão de raiva para o

momento em que a intenção for a de gerar ansiedade no devedor, fazendo-o querer escapar dela por meio da quitação da dívida (Gondim, 2006).

Atendimentos de emergência em saúde requerem que o trabalhador consiga lidar diretamente com clientes em momentos de crise, os quais são emocionalmente intensos, do mesmo modo que algumas áreas de teletendimento, como as que recebem chamadas de clientes que tiveram cartão bancário clonado. É preciso demonstrar competência e expressar sensibilidade para acalmar o cliente/paciente. A seguir, é apresentada a fala de um trabalhador de atendimento a emergências, em que se percebe a realização de trabalho emocional, em termos de empatia, supressão e gerenciamento emocional:

Às vezes, é apavorante para a gente porque não podemos ajudar, mas colocamo-nos no lugar do outro. Você não quer que ele saiba que está assustado também . . . Você não tem nenhuma escolha, além de tentar ficar calmo² (Newman et al., 2007, p. 27, tradução livre).

Hochschild (1979,1983) relacionou as idéias de trabalho e afeto, reconhecendo que os atores sociais são capazes de desempenhar trabalho emocional, que pode ser utilizado de forma vital para o processo de trabalho capitalista. Para ela, o conceito de trabalho emocional enfatiza o quanto as organizações buscam regular os afetos dos funcionários, gerenciando-os. Por causa de suas descobertas, são poucos os estudos nos últimos vinte anos que se referem a afetos e organizações e não fazem menção às suas publicações, utilizando-as como ponto de referência (Bolton, 2005).

Neste sentido, esta dissertação está centrada nessa discussão geral do trabalho emocional, cujos estudos originaram-se de leituras sobre o trabalho emocional de comissárias

² “Sometimes it is terrifying to us because you can’t help but put yourself in those positions. You don’t want them to know you are scared too (...) You don’t have any choice but to try to stay calm”.

de vôo da Delta Airlines (Hochschild, 1979, 1983). Esta autora define trabalho emocional como sendo o ato de tentar modificar em intensidade ou qualidade uma emoção para atender às regras organizacionais e ocupacionais. Ainda segundo Hochschild (1979, 1983), trabalho emocional refere-se ao esforço – o ato de tentar – e não à consequência, que pode ser ou não bem sucedida. Em outras palavras, ela concebe que o trabalho emocional é realizado mesmo quando o resultado almejado, a exemplo da realização de uma venda, não é bem sucedido.

Ademais, Hochschild (1979, 1983) não considera trabalho emocional como sinônimo de controle emocional, nem de supressão do estado afetivo. O conceito é mais abrangente, referindo-se também ao ato de *evocar* ou *modelar* um estado emocional em si ou no outro. Estas são duas formas de realizar trabalho emocional, em que se utilizam recursos cognitivos, nos quais *evocação* faz menção ao foco cognitivo em um estado afetivo desejado que está inicialmente ausente e *supressão* alude ao foco cognitivo no estado afetivo indesejado, que está inicialmente presente. A autora acrescenta que o trabalho emocional acontece quando os estados afetivos do indivíduo não correspondem à situação, ocorrendo dissonância emocional porque deveria haver uma certa consistência entre a situação, as regras convencionadas a ela e o estado afetivo. Portanto, a autora argumentou que realizar trabalho emocional era uma forma de reduzir o estado emocional de dissonância e também podia resultar em um sentimento de realização se o desempenho tiver sido efetivo.

Para que se realize trabalho emocional quando os estados demandados e os sentidos não são congruentes, entra em cena a dissonância emocional entre o que se sente e o que deve ser expresso. Dissonância emocional é um conceito clássico da Psicologia Social e diz respeito a uma incoerência entre o estado afetivo e o que a pessoa deve ou deseja sentir, gerando uma sensação de desconforto, que, comumente, estimula o indivíduo a se esforçar para modificar um estado afetivo. O esforço empregado pelo indivíduo na realização de trabalho emocional aumenta à proporção que cresce a dissonância entre o que ele

efetivamente sente e o que é esperado que sinta e expresse (Ashforth & Humphrey, 1993; Gondim, 2006). A dissonância pode implicar suprimir afetos positivos, negativos, ou ambos, se a requisição for de expressar neutralidade, como acontece quando um médico vai dar notícia de uma doença séria a seu paciente. O conceito de dissonância é utilizado para descrever interações em que uma pessoa expressa o afeto determinado pela regra de expressão emocional, mas não sente o afeto prescrito.

Por outro lado, quando ocorre discrepância entre a regra de expressão emocional e o afeto sentido e o trabalhador expressa o afeto que realmente está sentindo, em detrimento do prescrito, este fenômeno chama-se, no original, *deviance* (desvio emocional) (Rafaeli & Sutton, 1987). O desvio emocional tem sido descrito, predominantemente, como a expressão de afetos negativos quando há requisição de se expressar afetos positivos ou neutralidade. No entanto, outras formas de desvio emocional podem ocorrer, por exemplo, quando se expressa afetos positivos em momentos em que é prescrita a neutralidade (Tschan et al., 2005). Não obstante, estes últimos autores asseguram que se um afeto negativo é expresso no lugar de um afeto esperado positivo ou neutro, isto tende a ser mais disruptivo para a interação do que se um positivo é demonstrado no lugar de um negativo ou neutro. Tschan e colaboradores asseveram que o desvio emocional diz respeito à violação das regras de expressão emocional, quando se expressa a emoção sentida. Acreditam que a dissonância ocorre mais em interações com clientes, enquanto o desvio emocional ocorre mais em interações com colegas. Assim, os estudos sobre desvio emocional sugerem que o trabalho emocional não é somente importante em interações com clientes, mas também naquelas com colegas. Um incidente que ilustra o desvio emocional é apresentado a seguir:

Um jovem executivo disse à comissária de bordo, “porque você não está sorrindo?” ela colocou sua bandeja no carrinho e respondeu “eu lhe digo por quê. Você sorri primeiro, então,

eu sorrio”. O executivo sorriu para ela. “Muito bem”, ela respondeu. “Agora congele este sorriso e o segure por quinze horas” (Hochschild, 1983, p. 127).

Por outro lado, o desvio emocional é tolerado em alguns casos, como relatado na literatura a respeito de paramédicos, em que a morte de uma criança é provavelmente uma das poucas situações em que uma forte reação emocional para o caso é legitimada (Boyle, 2005).

Ashforth e Humphrey (1993) definem trabalho emocional como o ato de expressar estados afetivos socialmente esperados das pessoas em suas interações no trabalho. Embora baseada na concepção de Hochschild (1979, 1983), esta definição é diferente por focar mais no comportamento do que na intenção, na tentativa. Ashforth e Humphrey (1993) justificam esta concepção ao argumentar que o indivíduo pode manifestar um estado afetivo consonante com as regras de expressão, estado este que ocorre naturalmente, sem necessitar modificá-lo porque já o vivencia no momento. Ashforth e Humphrey (1993) postularam que a definição de Hochschild (1979, 1983) faz alusão somente aos momentos em que há incongruência entre o que se sente e o que é esperado sentir.

Morris e Feldman (1996) definem trabalho emocional como o esforço, o planejamento e o controle necessários para expressar a emoção desejada durante a interação. Especificam quatro componentes do trabalho emocional: a frequência das interações; a intensidade e duração da interação; a variedade das emoções requeridas; e a dissonância emocional. Enfatizam ainda que as emoções são expressas e parcialmente determinadas pelo ambiente social.

Grandey (2000) critica a concepção de Morris e Feldman (1996) por acreditar que as quatro dimensões de trabalho emocional propostas por estes autores não esgotam a definição do conceito, pois deixam de avaliar outros fatores envolvidos. Grandey (2000) considera o trabalho emocional como o processo de gerenciar a experiência e a expressão de sentimentos

para manter ou alcançar metas organizacionais. Diefendorff e Gosserand (2003) asseveram que o trabalho emocional é um processo no qual a percepção das expressões emocionais, bem como de regras de expressão emocional são continuamente comparadas. Neste caso, se for detectada uma discrepância entre as expressões emocionais e tais regras, os indivíduos podem engajar-se no uso de estratégias de autogerenciamento para reduzi-la.

Para Newman e colaboradores (2007), que realizaram estudos no serviço público, o trabalho emocional é um componente da relação dinâmica entre duas pessoas: trabalhador e cidadão ou entre trabalhadores. Para eles, o conceito de trabalho emocional, mesmo sendo claramente distinto do trabalho físico, compartilha similaridades com este, uma vez que ambos requerem habilidade, experiência e são sujeitos a controle externo.

Segundo James (1989), trabalho emocional é realizado quando se tem que lidar com os estados afetivos de outras pessoas. Ao definir desta forma, o autor enfatiza a posição central do trabalho emocional como um processo eminentemente social. Segundo o autor, o trabalho emocional, para ser realizado, demanda flexibilidade, uma vez que o indivíduo tem que estar atento às necessidades do outro com quem interage, interpretando-as de acordo com as circunstâncias, de forma que não é um trabalho facilmente passível de rotina. É preciso estar disposto a responder de forma pessoal a estas necessidades, sabendo discernir o que é de interesse do indivíduo e do grupo do qual faz parte e, ainda, na maioria das ocupações, dar conta das inúmeras outras responsabilidades do trabalho. Devido a estas características do trabalho emocional, James (1989) considera que ele demanda tempo de aprendizagem, além de ser árduo e de difícil execução. Ademais, o autor utiliza o conceito de trabalho emocional tanto para serviços de assistência, tais quais enfermeiros, bem como para trabalhadoras do lar – esposas que realizam trabalho doméstico não remunerado, o que, segundo ele, significa utilizar o conceito de forma mais abrangente do que Hochschild (1979, 1983), já que, assim concebido, ele não se vincula necessariamente ao ganho financeiro.

Conforme Hochschild (1983), o trabalho emocional tem três características básicas: a) ocorre em interações face a face ou por telefone (*voice-to-voice*) entre funcionário-cliente; b) é realizado, na forma de autogerenciamento, para influenciar os estados afetivos, as atitudes e os comportamentos do outro (heterogerenciamento) e c) a expressão dos estados afetivos tem que seguir certas regras. Acrescenta que muitos trabalhos permitem ao empregador, por meio de treinamento e supervisão, exercer controle sobre as atividades emocionais dos trabalhadores. Ademais, o trabalho emocional, geralmente, é uma tarefa secundária que auxilia a realização de uma outra, primária, a qual representa o objetivo principal do trabalho formal de um indivíduo, como a efetivação de uma venda. Ou seja, Hochschild (1983) afirma que o trabalho emocional desempenhado pelo funcionário é um complemento das suas atividades laborais.

Trabalho emocional requer a execução rápida de: 1) senso emocional, que significa detectar o estado afetivo do outro e utilizar essa informação para formatar as alternativas em termos de como responder; 2) analisar o próprio estado afetivo e compará-lo com o do outro; 3) julgar como as alternativas de respostas afetarão o outro, escolhendo-se, então, a melhor alternativa e 4) comportar-se de forma a suprimir ou expressar uma emoção no intuito de eliciar uma resposta desejada no outro. Em suma, interações de serviço requerem do trabalhador senso para utilizar o tom de voz correto, expressar um sentimento e determinar se, quando e como agir de acordo com a análise feita (Newman et al., 2007).

Bolton (2005) acredita que a grande contribuição de Hochschild (1979, 1983) reside na ênfase dada ao gerenciamento de afetos como um trabalho árduo e na compreensão de que, da mesma forma que os trabalhadores tornam-se alienados com seu trabalho físico, também podem tornar-se alienados em função do trabalho emocional. No entanto, critica Hochschild por não tornar explícito o fato de que nem todo trabalho emocional é necessariamente realizado para atingir metas estratégicas da organização, podendo ser feito

para atender demandas ocupacionais ou do próprio trabalhador. Bolton (2005) sustenta ainda que a expressão de emoções é controlada tanto pelos empregados quanto por seus superiores, porém, de formas distintas, o que torna os funcionários sujeitos ativos no processo de expressão de afetos. Porém, essa influência não ocorre pacificamente, pois as pessoas são participantes ativas e, por conseguinte, também influenciam os grupos de trabalho e os estilos adotados pelos gestores.

Mas, não resta dúvida que esta é uma “equação” desequilibrada. Muitos se encontram em posições mais vantajosas do que outros, tendo maior poder de influência social, uns tantos se percebem mais à vontade do que os demais jogando, mas todos estamos presos às armadilhas de viver em um mundo inexoravelmente civilizado, que a despeito das “determinações” biológicas e neurofisiológicas da espécie humana que garantem a sua sobrevivência, normaliza regras de sentir, expressar e atribuir (Gondim, 2006, p. 17).

As pessoas tendem, portanto, a resistir, fazendo que o processo tenha que ser remanejado para incluir suas necessidades e reivindicações (Gondim, 2008). Desta maneira, esta interpretação não se limita a uma visão ingênua de pressão emocional somente na organização, nem perde de vista as possibilidades de reações emocionais dos empregados como sujeitos também ativos nas relações de trabalho, embora, em posição mais frágil e de risco perante o empregador.

Boyle (2005) considera que o trabalho emocional diz respeito ao processo de expressão, sentimento e troca, que ocorre entre prestadores de serviços e clientes/consumidores e que não se finda no ambiente de trabalho. Com relação às facetas constantemente relegadas nos estudos de trabalho emocional, Boyle (2005) evidencia que o fenômeno é um processo que acontece em três situações diferenciadas: *onstage*, *backstage* e *offstage*. A dimensão de *onstage* delimita o trabalho emocional sendo desempenhado no

ambiente laboral para clientes, enquanto a dimensão de *backstage* é aquela na qual a interação com colegas acontece e em que o processo de trabalho emocional ocorre também com frequência. Por outro lado, regiões de *offstage* são localizadas fora do ambiente físico da organização.

Diferenciar emoções organizacionais em situações de *onstage*, de *backstage* e de *offstage* ajuda a entender melhor o trabalho emocional. Alguns autores como Boyle (2005), e Tschan e colaboradores (2005) enfatizam a importância do papel do suporte social *offstage* e *backstage*. Na ocupação estudada por Boyle (2005), a de paramédicos, *backstage regions* referem-se a estações e postos de gasolina. Em outras ocupações, correspondem a qualquer lugar em que o trabalhador não esteja trabalhando de fato (*onstage*) e envolvido emocionalmente com o público, representando áreas de suporte social entre colegas ou por parte dos supervisores: sala de café, carros policiais, corredores e estacionamentos. Gondim e Borges-Andrade (2008) afirmam terem encontrado na literatura estudos que concluem que o suporte de supervisores e de colegas cria um clima favorável de trabalho que os habilita a lidar melhor emocionalmente com as situações de estresse.

Hochschild (1983) afirma que se for observada a cabina de uma aeronave, este é o lugar onde os comissários de bordo podem deixar cair sua máscara pública, se assim o desejarem. Em voz baixa, por meio de expressões faciais, eles podem revelar entre si alguns de seus sentimentos sobre as relações com os passageiros e com a gerência. Esses tipos de atos compensatórios, algumas vezes catárticos, são permitidos na sala dos professores das escolas, atrás da porta da cozinha do restaurante, no interior de um carro policial, na sala de visitas do médico e assim por diante. Corredores, estacionamentos de automóveis da empresa, áreas de entrada e banheiros são lugares onde confidências são trocadas, estâncias formais são esquecidas, sentimentos são expressos autenticamente, persuasão é exercida e camaradagens antigas reforçadas. Estes momentos podem ser simbolicamente muito

importantes, pois são formas de expressar sentimentos de injustiça e de descontentamento (Fineman, 2001b). O trabalho emocional em situações de *backstage* envolve uma série de práticas, incluindo contar histórias e o uso de humor negro.

De acordo com Francis (1994, apud Boyle, 2005), a utilização do humor como uma forma de gerenciar a emoção envolve uma performance cultural sofisticada, que fortalece e restaura sentimentos normativos. O autor também salienta que o humor é utilizado como um artifício integrativo que efetivamente reduz ou redefine uma ameaça externa. Este processo, geralmente, ocorre às custas de alguém ou de algumas pessoas. No caso de longas viagens de áreas rurais para hospitais metropolitanos e vice-versa, o humor é uma das muitas estratégias que os paramédicos utilizam para acalmar pacientes irritados. No entanto, um paramédico, participante do estudo de Boyle (2005), esclarece que com uma pessoa do campo sendo transportada para uma cidade, isto pode ser extremamente difícil devido ao longo tempo de viagem.

Ademais, muitos participantes paramédicos do estudo de Boyle (2005) se referiram à importância do suporte social fora das dependências do ambiente laboral (*offstage*) para conseguir lidar com o trabalho, mencionando, principalmente, o apoio das esposas como chave para suportá-lo. Boyle (2005) considera que esta proteção sócio-familiar em relação aos momentos desagradáveis e repulsivos é, na verdade, uma extensão da jornada laboral, uma faceta do trabalho emocional e representa uma quantidade substancial deste processo, uma vez que os paramédicos têm que esperar até chegar em casa para lidar com a emoção e receber suporte, o que indica falta de reconhecimento do processo de trabalho emocional como, de fato, um trabalho. Neste sentido, o suporte emocional é visto, pela organização, como algo que deve ser feito fora do ambiente laboral, portanto, não sendo de responsabilidade dela. A autora acrescenta que todos os paramédicos participantes do estudo realizavam trabalho emocional e o grau de realização bem-sucedida variava de acordo com a

experiência, o grau de suporte social e a habilidade para lidar com as demandas e regras de expressão emocional da organização. Assim, o processo de trabalho emocional ocorre antes, durante e após uma prestação de serviço e envolve um número de estratégias que capacitam o empregado a manter determinado estado emocional. (Boyle, 2005).

Quadro 3. Definições de Trabalho Emocional.

Definição	Fonte
Ato de tentar modificar em intensidade ou qualidade uma emoção para atender às regras organizacionais e ocupacionais	Hochschild (1979, 1983)
Processo eminentemente social, realizado quando se tem que lidar com os estados afetivos de outras pessoas	James (1989)
Ato de expressar estados afetivos socialmente esperados das pessoas em suas interações no trabalho	Ashforth e Humphrey (1993)
Esforço, planejamento e controle necessários para expressar a emoção desejada durante a interação interpessoal	Morris e Feldman (1996)
Processo de gerenciar a experiência e a expressão de sentimentos para manter ou alcançar metas organizacionais	Grandey (2000)
Processo de expressão, sentimento e troca que ocorre entre prestadores de serviços e clientes/consumidores	Boyle (2005)
Expressão de afeto inautêntico que é definido e controlado para cumprir normas e regras organizacionais	Miller, Considine e Garner (2007)

Nota-se, então, que tem havido um interesse considerável em refinar e desenvolver o conceito de trabalho emocional, o qual, nesta dissertação, é concebido como o manejo de um estado afetivo ou de sua expressão, por meio do autogerenciamento, para atender às regras de expressão emocional da organização e da ocupação. Tem uma parte intrínseca, de experiência

subjetiva e uma parte passível de observação e controle externo, que são as expressões emocionais.

É válido esclarecer que, de forma convergente à opinião de Bolton (2005), não se considera aqui que o trabalho emocional seja realizado, necessariamente, para atender a objetivos organizacionais, uma vez que não há garantias de que sua realização desencadeará um resultado positivo. Acredita-se que o trabalho emocional favorece o alcance de objetivos organizacionais, como efetivar uma venda ou manter a fidelidade do cliente, mas não é condição suficiente para fazê-lo. Neste sentido, preferiu-se concebê-lo como sendo realizado para atender a demandas ocupacionais e organizacionais, em vez de considerá-lo como realizado somente para atingir objetivos organizacionais, estritamente financeiros, como na asserção de Hochschild (1979, 1983). Isto se justifica, em alguns casos, porque é realizado por iniciativa do próprio trabalhador, como explicitado anteriormente (Bolton, 2005), para atender a demandas ocupacionais, que são menos relacionadas a ganhos financeiros diretos do que as demandas organizacionais. Além disso, a perspectiva de Hochschild (1979, 1983) privilegia a *tentativa* de realização do trabalho emocional, o que torna o fenômeno mais difícil de ser apreendido em pesquisas empíricas *ex post facto*, como esta, de mestrado.

Embora sociológica, a perspectiva de Hochschild (1979, 1983) valoriza mais o estudo da experiência subjetiva do que a investigação de variáveis sociais. Estas, entretanto, mostram-se muito importantes para a compreensão do tema, o qual tem relevantes facetas contextuais que influenciam o trabalho emocional dos empregados, como a cultura de socialização da empresa, as regras de expressão emocional requeridas pela mesma, influências de pares, e expectativas de clientes (Opengard, 2005). Por isso, nos dados empíricos desta dissertação, são evidenciadas as características da empresa investigada e do processo de trabalho dos teleatendentes, bem como as regras de expressão emocional demandadas para estes trabalhadores.

Na revisão de literatura sobre a temática, foram encontradas muitas investigações e especulações a respeito das conseqüências do trabalho emocional. Apesar de ser requerido no contexto laboral por causa de seus efeitos positivos para a organização, muitos autores identificaram conseqüências desfavoráveis para aqueles que têm que desempenhá-lo (Tschan et al., 2005). Entretanto, alguns autores defendem também a possibilidade de conseqüências positivas para o trabalhador. Tais posições engendram pontos de vista diversos e, por vezes, antagônicos sobre os resultados que o trabalho emocional pode ocasionar nos trabalhadores, demonstrando que as discussões sobre a temática ainda estão em processo de amadurecimento e propiciam terreno fértil para debates e para a realização de mais estudos teóricos e empíricos.

As conseqüências do trabalho emocional têm sido interpretadas, em suma, a partir de quatro perspectivas: (a) a que acredita ser o trabalho emocional benéfico para o indivíduo; (b) a que o considera benéfico somente para a empresa; (c) a que defende ser maléfica para o trabalhador; e (d) a que pondera as variáveis envolvidas no fenômeno, considerando que podem surgir conseqüências positivas, como também negativas para o trabalhador. A seguir, são apresentadas interpretações e conclusões de diversos autores. É notório, entretanto, o predomínio de discussões e de preocupações com as conseqüências negativas do trabalho emocional, como é possível perceber diante da quantidade de estudos encontrados na literatura da área, a seguir mencionados.

Hochschild (1983) defende que o trabalho emocional é apenas potencialmente bom, uma vez que nenhum cliente quer lidar com uma garçonete mal humorada, um caixa bancário desagradável ou uma comissária que evita contato visual para se esquivar de um pedido. A autora acredita que o trabalho emocional é imposto pela organização para o benefício dela, sendo pago para ser realizado e, portanto, segundo esta concepção, o trabalho emocional, frequentemente, não é benéfico para o trabalhador. Ademais, em seu estudo com comissárias

de vôo, Hochschild (1979, 1983) enfatiza que, como consequência da realização constante e contínua de trabalho emocional, estas podiam também passar a não reconhecer seus próprios afetos – uma forma de alienação e de confusão acerca de suas identidades – porque estavam frequentemente mascarando-os. Rafaeli e Sutton (1991), em consonância com as premissas de Hochschild (1979, 1983), defendem que investigadores têm que falsear emoções e isto pode conduzir à confusão de papel e a uma inabilidade para identificar e vivenciar suas próprias emoções. Neste caso, considera-se que as emoções tornam-se meras performances públicas (Drodge & Murphy, 2002).

Também seguindo a linha argumentativa de Hochschild (1979, 1983), Fineman (2001b) afirma que o processo de trabalho emocional é um claro e poderoso esforço de controlar a forma como os empregados apresentam-se emocionalmente para fins comerciais. Segundo o último autor, parece uma nova forma de exploração e de alienação, especialmente, porque muitos trabalhadores que têm que realizar trabalho emocional ocupam posições hierarquicamente inferiores na organização, dificilmente escapando das exigências. Ademais, questiona a responsabilidade da organização em relação às indesejáveis possíveis consequências oriundas do rígido controle sobre as expressões emocionais.

De forma semelhante, Newman e colaboradores (2007) questionam também aspectos organizacionais em relação à descrição de cargos, que, segundo eles, aborda as responsabilidades formais do trabalho, mas falha em delimitar as habilidades emocionais que serão requeridas, pois demonstra que a descrição de cargos abrange somente as tarefas cognitivas requeridas no trabalho. Os autores afirmam que as explicações acerca das requisições emocionais são relegadas para as comunicações informais, mesmo quando se sabe que empregados sensíveis e habilidosos no aspecto relacional ajudam a humanizar os serviços prestados. Na opinião dos autores, a partir de um ponto de vista institucional, descrições de cargo ignoram o componente do trabalho emocional e, portanto, falham em

esboçar uma análise compreensiva deste, uma vez que estas descrições abrangem somente uma parte de sua estrutura.

Boyle (2005) também propõe que a resposta organizacional para este aspecto no trabalho do empregado influencia significativamente tanto a qualidade do serviço, quanto a saúde emocional. Sobre isto, Grandey (2000) argumentou ainda que uma maior autonomia em relação ao próprio trabalho, ao papel ou ao suporte social de supervisores ou colegas pode afetar o nível e o tipo de trabalho emocional em que os empregados se engajam. Neste sentido, Fineman (2001b) defende a necessidade de os psicólogos sociais e sociólogos tornarem o trabalho emocional mais visível. Argumenta também que, atualmente, os afetos dos empregados têm sido modelados por forças de mercado de forma intensa e questiona se o ajuste a este modelo é satisfatório para eles. O último autor infere que talvez os cientistas sociais possam tolerar esta situação ou podem também assumir uma postura mais proativa em relação ao fato de o afeto ser uma das variáveis na economia de mercado.

Ao estudar a ocupação de paramédicos, Boyle (2005) percebeu que a pressão constante para estar emocionalmente bem durante todo o expediente tem seu custo e muitos paramédicos revelaram ser necessário três dias para se restabelecer física e emocionalmente. Um participante descreveu como estar sempre bem durante longos períodos de tempo tem um custo emocional, mesmo fora do local de trabalho (*off-stage*): “Quando chego em casa, só quero descansar . . . Mas todo mundo quer companhia [em casa] e acho difícil de lidar com isso algumas vezes. É difícil pra eles entenderem e não é culpa deles”³ (Boyle, 2005, p. 57, tradução livre).

Alguns autores (Boyle, 2005; Brotheridge & Grandey, 2002; Fineman, 2001b; Grandey, 2000; Montgomery & Panagopolou, 2005; Morris & Feldman, 1996) sustentam que as demandas e as regras de expressão emocional geram estresse porque criam a necessidade

³ “(. . .) When I get home, I just want to veg out...But everyone else wants company [at home] and I find that hard to cope with at times. It’s hard for them to understand, and it’s not their fault.”

de gerenciar estados emocionais para alcançar as metas organizacionais. Nesta perspectiva, considera-se que quando o trabalho emocional torna-se institucionalizado, com normas deliberadas, com a finalidade de atender objetivos organizacionais, a tensão entre emoções sentidas e simuladas pode acarretar conseqüências negativas (Drodge & Murphy, 2002). Ben-Zur e Yagil (2005) apontam que comportamentos de intimidação e de humilhação, em que o trabalhador deve responder realizando trabalho emocional, têm potencial para ocasionar estresse, atitudes negativas e redução da produtividade. Nesta linha argumentativa, confere-se a fala de uma pessoa que divide sua jornada laboral em uma loja de equipamentos esportivos e em um restaurante:

Alguns dias, eu simplesmente não posso fazer. É demais sorrir e colocar uma fisionomia falsa. Em alguns momentos, eu fico realmente cansado ou entediado ou irritado com o mundo para conseguir fingir alegria, mas meus trabalhos requerem que eu finja que esteja realmente alegre todo momento (em Pinder, 1998, p. 111, apud Fineman, 2001b).

Montgomery e Panagopolou (2005) levantam discussão a respeito do trabalho emocional como uma possível interferência do trabalho na família, que é experimentada quando o desempenho de papéis no trabalho e na família são incompatíveis, de forma que a participação em um papel torna difícil o engajamento no outro. De acordo com estes autores, a interferência do trabalho na família é maior quando o trabalho e a família requerem altos níveis de gerenciamento emocional e são regidos por regras de expressão emocional diferentes.

Muitos estudos evidenciaram que a inibição de emoções está associada ao crescimento de efeitos psicológicos que, quando se tornam crônicos, podem incidir adversamente na saúde e bem-estar (Grandey, 2000; Gross & Levenson, 1997). Assim, a supressão de hostilidade e de raiva tem sido relacionada à hipertensão e a doenças

coronarianas. Outras evidências empíricas têm relacionado a inibição de emoções à progressão do câncer (Gross, 1998) e à redução da função imunológica (Grandey, 2000), e relacionam o trabalho emocional ao aumento de atividades do sistema nervoso autônomo (Gross, 1998). Em suma, outros pesquisadores apontam que o apelo para expressar emoções positivas e esconder as negativas está relacionado a sintomas físicos (Montgomery & Panagopolou, 2005; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic, 1999). Ademais, os resultados do estudo de Rochat (2004 apud Tschan et al., 2005) indicam que requisições de trabalho emocional, dissonância e desvio são associados a baixos indicadores de bem-estar, independente de a interação ser com colega ou com cliente.

No caso do desvio emocional, não expressar os afetos requeridos, mas o afeto sentido, pode ser percebido como uma violação às regras de expressão emocional e pode contribuir para a ocorrência de reações desagradáveis (Rafaeli & Sutton, 1987). Isto é especialmente verdadeiro se o afeto sentido e expressado é negativo. Ademais, o empregado que desvia pode ser punido pela organização ou pelos clientes. Uma vendedora que responde secamente a um cliente pode vender menos e uma garçonete pouco amistosa pode receber menos gorjetas. Além disso, o desvio pode ser visto como desagradável e, se não é voluntário, pode-se experimentar falta de auto-controle e, por conseguinte, ser prejudicial à auto-estima. Alguns autores argumentam que o desvio pode ser positivo no sentido de estar relacionado a regras de expressão menos estritas e a um maior controle sobre a situação (Ashforth & Humphrey, 1993). No entanto, Tschan e colaboradores (2005) defendem que, em virtude de a percepção de controle durante uma interação estar relacionada a bem-estar, deixar afetos negativos predominarem não resulta em bem-estar para o trabalhador. Tschan e colaboradores (2005) salientam que, embora os efeitos negativos do desvio emocional tenham sido postulados (Rafaeli & Sutton, 1987), estes efeitos não foram estudados empiricamente. Ademais, especificamente, Grandey (2000) defendeu que eventos afetivos de

clientes poderiam ter mais impacto na regulação emocional do que aqueles das interações com colegas.

A consequência psicológica negativa mais amplamente mencionada pelos pesquisadores é a Síndrome de Burnout. A Síndrome de Burnout abrange três estados distintos, a) o primeiro, em que o indivíduo sente-se emocionalmente exausto (exaustão emocional), b) o segundo, em que apresenta uma atitude desinteressada perante os outros (despersonalização) e c) o terceiro, no qual vivencia baixo senso de eficácia no trabalho. Comumente, sugere-se que a frequência e a quantidade de interações com clientes/consumidores contribui para a ocorrência de Burnout.

Há estudos que evidenciam relação entre trabalho emocional e Burnout (Hochschild, 1983), indicando associações significantes com exaustão emocional e despersonalização (Bono & Vey, 2005). Newman e colaboradores (2007) afirmam que Burnout é muito real para aquele cujo trabalho é emocionalmente intenso e pode resultar em falta de perspectivas profissionais, desesperança e apatia. Além disso, tem-se encontrado relação consistente entre a Síndrome e consequências afetivas e fisiológicas, bem como consequências organizacionais: crescimento de rotatividade, de intenção de pedido de desligamento, de atitudes negativas no trabalho e de níveis reduzidos de desempenho. Na investigação de Brotheridge e Grandey (2002), o trabalho emocional estava relacionado à despersonalização.

Percebe-se, então, que a visão de que o controle organizacional das expressões emocionais resulta, necessariamente, em consequências negativas tem recebido suporte misto, tanto em pesquisas qualitativas quanto em quantitativas (Brotheridge & Grandey, 2002). Algumas pesquisas evidenciaram que a frequência de interações com clientes causa a Síndrome de Burnout, enquanto outros resultados desencorajam esta descoberta (Morris & Feldman, 1997). Ainda pode-se ressaltar que a frequência das interações e as regras de expressão emocional voltadas para exibir emoções positivas apresentaram-se relacionadas à

elevação de um senso de realização pessoal, contrariando argumentos de autores que estudam Burnout e trabalho emocional de que o contato com clientes era inerentemente estressante (Ashforth e Humphrey, 1993).

Em suma, a visão negativa das conseqüências do trabalho emocional é apoiada por diversos pesquisadores que encontraram relação entre trabalho emocional e conseqüências negativas, como Burnout, estresse, exaustão emocional e problemas de identidade profissional (Lewig & Dollard, 2003; Van Maanen & Kunda, 1989 apud Mann, 1999). Não obstante, outros autores (Rafaeli & Sutton, 1991) argumentam que o trabalhador é quem toma a iniciativa para o trabalho emocional, utilizando-o para seu próprio benefício e, dessa forma, ele é potencialmente positivo para os indivíduos. Ademais, autores que defendem esta perspectiva também sugerem que o conhecimento a respeito do trabalho emocional pode beneficiar tanto a organização quanto os seus trabalhadores.

Totterdell e Holman (2003), entretanto, esclarecem que, enquanto as organizações se beneficiam do trabalho emocional de empregados, as conseqüências para estes são menos claras. Acrescentam que existe evidência de que, apesar de o trabalho emocional possibilitar às pessoas comportar-se com flexibilidade, facilitando a performance social no trabalho, ele demanda esforço e pode ter um custo fisiológico e cognitivo, afetando a saúde física e mental em algumas circunstâncias (Gross, 1998; Totterdell & Holman, 2003).

Fineman (2005) pondera que realizar trabalho emocional deixa alguns esgotados e infelizes, enquanto outros desafiados e satisfeitos, denotando que tanto conseqüências positivas, quanto negativas podem resultar do processo de trabalho emocional (Diefendorff & Gosserand, 2003; Newman et al., 2007). Como afirma Zapf e colaboradores (2003), os achados sobre trabalho emocional não indicam, de forma segura, que o gerenciamento de emoções decorrente da demanda ocupacional e organizacional esteja relacionado à insatisfação no trabalho e prejudiquem o bem-estar. A exigência de um padrão de conduta

emocional de um negociador, por exemplo, pode ser interpretada como um desafio, e ser altamente estimulante para aquele que exerce este papel profissional (Gondim, 2006).

Diante da falta de consenso em relação às conseqüências do trabalho emocional, que pode ser originada da utilização de estudos com diferentes perspectivas sobre este tema (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996), relativiza-se, nesta dissertação, as concepções que acreditam ser o fenômeno necessariamente nocivo ao trabalhador. Percebe-se que, ao longo da história humana, encontram-se referências claras de que os afetos em relação ao trabalho são ambivalentes, gerando prazer e sofrimento. O trabalho emocional nem sempre constitui tarefa fácil, em razão de estar eivado de ambivalências e contradições, afinal, a relação do homem com seu trabalho e, a rigor, toda e qualquer relação humana, envolve afetos ambivalentes e contraditórios (Gondim, 2006).

Por um lado, se todas as pessoas demonstrassem emoções autênticas, particularmente, as negativas, existiriam muitos efeitos deletérios nas relações interpessoais e na produtividade organizacional. Por outro lado, mascarar emoções demasiadamente pode também ter efeitos negativos para o indivíduo e para a organização (Gibson, 2006). Gondim (2008) assinala que, de modo geral, a expressão de emoções apropriadas a uma situação de interação é necessária para fortalecer os vínculos sociais que se desenvolvem nos contextos de trabalho. Assim, o trabalho emocional cumpre um importante papel na manutenção das relações sociais, em que, em alguns momentos, as emoções negativas são manejadas, evitando-se romper relações. E, este é um aspecto considerado positivo, ao favorecer laços de interação e preservar o grupo social. Todavia, a autora pontua ser necessário considerar que realizar em demasia trabalho emocional tem um custo, pelas ambivalências e contradições incluídas também na habilidade que se tem para tolerar e manejar as dissonâncias emocionais derivadas.

No que tange ao bem-estar e à saúde psíquica, quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza; quando escapam ao próprio controle, extremadas e renitentes,

tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade aniquiladora, na raiva demente e na agitação maníaca. De fato, manter sob controle as emoções é importante para o bem-estar. Os extremos – as emoções que vêm de forma intensa e que permanecem durante muito tempo – minam a estabilidade emocional (Goleman, 1995).

Tendo em vista as linhas argumentativas supracitadas, que se referem ao trabalho emocional como potencialmente positivo ou negativo, adota-se aqui uma posição intermediária. Acredita-se que

A exibição de comportamentos dissonantes por pouco tempo e que podem ser guiados por scripts (roteiros simples de conduta) não geram muito impacto negativo na saúde e bem-estar pessoal, tais como dar bom dia às pessoas no trabalho e ser agradável em uma conversa formal. Porém, se uma interação no trabalho envolve a mobilização de estados afetivos dissonantes e por um longo período de tempo, a repercussão é de outro nível (Gondim, 2006, p. 8)

1.5.2 Regras de expressão emocional.

Embora o foco, nesta seção, esteja circunscrito em regras específicas sobre como comportar-se em interações no trabalho, normas sociais mais gerais não podem ser ignoradas, uma vez que antecedem, na vida dos indivíduos, as regras de expressão emocional dos contextos laborais. Os estados afetivos e a interpretação que se constrói a respeito deles são aprendidos em situações específicas, em que se necessita adequá-los a regras sociais e culturais. Estas aprendizagens ocorrem nos processos de socialização que acontecem nos diferentes grupos em que o ser humano se insere (Gondim, 2006; Hochschild, 1983; James, 1989).

Desde muito cedo, as regras de expressão emocional são aprendidas, em parte, por instruções explícitas, quando se diz a uma criança que não demonstre decepção, mas que

sorria e agradeça ao receber um presente indesejado. Há regras cotidianas referentes a disfarçar os verdadeiros sentimentos para não magoar alguém que se ama e demonstrar um outro sentimento, menos ofensivo. Tais regras mostram como os sentimentos de um indivíduo são interpretados por outra pessoa, influenciando os comportamentos delas. Assim, de muitos se espera que representem a imagem emocional (calmo, divertido, sexy ou cômico) do que estão vendendo (Fineman, 2001b).

Goffman (1967, 1975) introduz a idéia de regras sociais, que estão presentes em todas as áreas de atividades humanas, afirmando que uma regra de conduta é definida como um roteiro para a ação. De acordo com o autor, embora esta não seja a única fonte de regularização das ações humanas, é certamente uma das mais importantes. Em geral, quando uma regra de conduta é violada, vê-se que um dos dois indivíduos tem a chance de tornar-se desacreditado porque um deles – certamente mais que o outro – tinha a obrigação de manter-se vigilante, seguindo a regra. Ao abordar regras de conduta, esclarece ser conveniente distinguir duas classes: simétrica e assimétrica. Uma regra simétrica é aquela na qual o indivíduo tem as mesmas obrigações ou expectativas que o outro com quem interage. Na regra assimétrica, o indivíduo trata o outro seguindo preceitos que o outro não pode ou não deve seguir. Como exemplo, menciona o caso de muitos médicos que dão ordens às enfermeiras, enquanto estas não fazem o mesmo.

Enquanto existe, normalmente, algum espaço para improvisos dos atores envolvidos, a cena de interação é raramente balanceada de forma equitativa, sendo modelada devido a jogos de poder, gênero e relações econômicas, especialmente no ambiente laboral. Em outras palavras, alguns membros organizacionais são mais capazes do que outros de impor as regras de expressão emocional sobre os demais por causa de sua posição social dominante (Fineman, 2001a). Gibson (2006), em estudo empírico com estudantes trabalhadores, percebeu que quanto mais poder na organização o indivíduo tinha, mais tendia a expressar

raiva, particularmente, em relação aos que ocupavam posições hierárquicas mais baixas. Mas, em contrapartida, estes últimos tendiam a sentir mais raiva de seus superiores, embora, ficassem extremamente constrangidos de expressá-la.

As normas sociais e culturais que governam os estados afetivos e, por conseguinte, a realização do trabalho emocional, foram denominadas por Hochschild (1979) como regras emocionais (*Feeling Rules*). São consideradas como um *script*, uma das mais poderosas ferramentas culturais para direcionar ações e variam de acordo com o grupo social. São elas que guiam o trabalho emocional, estabelecendo o senso de obrigação e requerendo mudanças emocionais.

Ashforth e Humphrey (1993), ao se referir a estas regras, preferem a denominação regras de expressão (no original: *Display Rules*), pois defendem que tais regras fazem menção mais forte a estados afetivos que devem ser publicamente expressos no comportamento, em detrimento aos estados afetivos que, de fato, são vivenciados internamente. Estes autores afirmam que as regras de expressão emocional especificam o estado afetivo esperado no contexto, sua intensidade, duração e objeto ao qual estão relacionadas.

Rafaeli e Sutton (1991) referem-se a tais regras subdividindo-as em normas societais, ocupacionais e organizacionais. As normas societais são manifestadas nas expectativas e nas reclamações de clientes e de consumidores. Neste sentido, Fineman (2001b) defende que o cliente é cúmplice na definição das expressões emocionais requeridas para os trabalhadores. As ocupacionais referem-se a expectativas sociais em relação a determinadas profissões. E, por sua vez, muitas organizações têm suas próprias regras de expressão emocional, as quais são monitoradas e mais exigidas dos funcionários que trabalham diretamente com os clientes por meio de avaliações de desempenho, gravação de atendimentos via telefone, bem como outros sistemas de monitoramento que controlam o comportamento afetivo dos trabalhadores

(Gondim, 2006). Indicam os estados afetivos que são apropriados em uma situação de trabalho específica e como estes devem ser publicamente expressados.

Alguns pesquisadores identificaram três tipos de regras de expressão emocional requeridas no trabalho: integrativas (*integrative*), disruptivas (*differentiating*) e disfarçadas (*masking*) (Wharton & Erickson, 1993; Grandey, 2000; Montgomery & Panagopolou, 2005). Trabalhadores de linha de frente, geralmente, são requeridos a expressar afetos considerados *integrativos*, como alegria, simpatia e acolhimento. Em outras ocupações, como a de cobradores de dívidas e a de seguranças, os trabalhadores são requeridos a expressar emoções *disruptivas*, como raiva, além das integrativas. Por sua vez, outras ocupações, como as de terapeutas e juízes, exigem-se o controle emocional de forma a se *disfarçar* as verdadeiras emoções no intuito de apresentar expressões neutras.

As regras de expressão emocional são determinadas também por características situacionais. Por exemplo, Tschan e colaboradores (2005) demonstram que, apesar de se esperar que as enfermeiras sejam amistosas, elas podem ser severas ao descobrir que o paciente jogou fora a medicação.

Ademais, Ashforth e Humphrey (1993) sugeriram que os empregados que se identificam fortemente com seus papéis, no trabalho, sentem-se mais autênticos em corresponder às regras de expressão e, por conseguinte, dispõem menos esforço para expressar a emoção requerida (Montgomery & Panagopolou, 2005).

Opengard (2005) assevera que os membros organizacionais podem aprender regras de expressão emocional em socialização formal ou informal, em que estão em jogo recompensas e punições. As regras de expressão emocional, às vezes, são explicitamente especificadas como expectativas para o exercício dos papéis sociais nas organizações. Grandey (2000) apresenta opinião convergente, ao afirmar que as regras de expressão emocional podem ser apresentadas explicitamente, em seleção, em treinamento ou aprendidas ao observar colegas

de trabalho. Estas últimas são as regras de expressão emocional tácitas, que predominam em muitos trabalhos, tais como os de advogados, médicos e professores, enfermeiros, trabalhadores sociais e policiais, que, de maneiras diferentes, experimentam tensão entre o que sentem e o que é expressado, tendo que produzir imagens de profissionalismo e credibilidade (Fineman, 2005; Morris & Feldman, 1997).

Regras de expressão emocional voltadas para a interação com colegas, no trabalho, também são descritas na literatura de trabalho emocional. Exigem-se atitudes amistosas até com colegas dos quais não se gosta (Tschan et al., 2005). Entretanto, alguns autores defendem que as regras de expressão emocional costumam ser mais rígidas em relação aos clientes, em comparação com aquelas esperadas para interações entre colegas. Para interações com clientes, regras mais explícitas predominam (Fineman, 2001b; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996; Tschan et al., 2005).

Hochschild (1983) postula que os homens e as mulheres são requisitados de formas diferentes a lidar com seus estados afetivos. As mulheres são mais requeridas socialmente a controlar a raiva e comportamentos agressivos para manter bons relacionamentos dentro e fora do ambiente de trabalho, enquanto os homens são mais solicitados a controlar o medo e a insegurança. Das mulheres, espera-se estados afetivos positivos, que favorecem a manutenção das relações e o estabelecimento de um bom desfecho nas interações, envolvendo ternura e acolhimento (Simpson & Stroh, 2003). Desta forma, o trabalho emocional, mais comumente realizado e que se espera das mulheres, está relacionado a proporcionar e aumentar o bem-estar do outro. Estudos evidenciaram que mesmo quando realizam as mesmas atividades, homens e mulheres demonstram padrões diferenciados de expressão afetiva (Hochschild, 1983, Simpson & Stroh, 2003). Em um estudo com caixas de supermercado, Rafaeli (1989) encontrou resultados evidenciando que as mulheres

apresentaram mais estados afetivos positivos para os clientes em comparação aos trabalhadores homens.

1.5.3 Autogerenciamento de estados afetivos.

A analogia proposta por Goffman (1967) em relação à interação social como sendo uma performance é útil para compreender o autogerenciamento de estados afetivos, uma dimensão importante do trabalho emocional. Os atores sociais desenvolvem habilidades para alterar suas expressões de acordo com as demandas de diversas situações e ajustam suas performances a elas. Goffman (1975) evidencia atores que são capazes de ser sinceros ou apresentar uma imagem para convencer as pessoas de que estão atuando de acordo com as regras, o que denota que o ator organizacional é um habilidoso autogerenciador de afetos. Ao lidar com os outros, as pessoas, frequentemente, encontram-se em situações em que comportamentos calculativos – estratégicos – acontecem e, como em um jogo, cada pessoa age de acordo com a ação do outro. Uma relação estratégica se inicia quando há interesse de uma das partes nas ações/reações do outro e entram em jogo possibilidades de ação que seguem regras sociais. Durante ocasiões de interação estratégica, uma ação levada adiante, objetivamente, altera a situação dos participantes (Goffman, 1969).

É válido elucidar que as estratégias de gerenciamento de estados afetivos podem acontecer de duas formas: por meio de autogerenciamento e de heterogerenciamento. No autogerenciamento, foco dos estudos e definições acima relatados, o trabalho emocional é feito pelo indivíduo em relação aos próprios estados afetivos. No que tange ao heterogerenciamento, o trabalho emocional ocorre do indivíduo em relação aos estados de outros ou por outros em relação ao estado afetivo do indivíduo. Não obstante, adota-se aqui o pressuposto de que o auto e o heterogerenciamento são duas faces da mesma moeda, pois os indivíduos são influenciados pelo que os outros sentem ou dizem sentir e também

influenciam os outros pelo que expressam sentir (Gondim, 2006). Em tempo, no que tange a isto, nesta dissertação, no entanto, a investigação centra-se, predominantemente, no autogerenciamento de estados afetivos dos teleatendentes.

Embora se tenha dificuldade em admitir, os indivíduos influenciam os outros em suas interações cotidianas, ao passo que são influenciados por eles, e tal como se utiliza argumentos e palavras, valem-se de suas emoções, sentimentos e afetos para persuadi-los. Como não poderia deixar de ser, aumentar a autonomia de alguém no gerenciamento de suas emoções (autogerenciamento) implica diminuir a autonomia do outro ator na interação (heterogerenciamento), sendo difícil se desvencilhar desta constante tensão (Gondim, 2006). Ou seja, os dois fenômenos estão altamente imbricados, uma vez que quando o sujeito pretende realizar heterogerenciamento, é preciso, primeiramente, gerenciar seu próprio estado para estimular mudanças no estado do outro. Da mesma forma, quando pretende realizar autogerenciamento, termina-se incorrendo no heterogerenciamento, em muitos casos, a menos que se esteja sozinho e não em interação social e o resultado buscado é somente em si, o que é menos freqüente no ambiente de trabalho.

Antes de permanecer discorrendo sobre o autogerenciamento, é oportuno destacar a concepção adotada aqui, a de que, para realizar o trabalho emocional, é necessário que o indivíduo autogereencie seu estado afetivo. Entretanto, a compreensão do trabalho emocional não se encerra nas investigações de autogerenciamento, revelando-se mais ampla, uma vez que envolve a tentativa de discriminar e analisar antecedentes e conseqüentes, uma imbricada rede de variáveis e as regras de expressão emocional. Assim, nesta dissertação, vale-se da premissa de que o conceito de trabalho emocional está atrelado ao ambiente laboral, enquanto o conceito de autogerenciamento tem aplicação mais ampla, na vida do indivíduo, não se limitando ao ambiente de trabalho, podendo ser investigado também em outras interações sociais, como familiares e escolares. Em suma, o autogerenciamento ocorre também fora do

trabalho, mas quando ocorre neste contexto, é concebido como uma parte necessária à realização do trabalho emocional.

Goleman (1995) argumenta que controlar as emoções é como exercer uma atividade de tempo integral, pois muito do que se faz, sobretudo, nos momentos livres, são tentativas de manter o bem-estar, e de se sentir melhor. Muitas vezes, tem-se pouco ou nenhum controle sobre as emoções quando se está vivenciando-as intensamente. Mas, de acordo com o autor, na maior parte das ocasiões, é possível decidir sobre o tempo que durará uma emoção, influenciando-se o término do ciclo emocional por meio de atuações sobre o próprio comportamento. Desta maneira, a tristeza, a preocupação e a raiva ocasionais sempre acontecerão e estarão sujeitas a algum controle por parte do indivíduo. Mas, quando são muito intensas e ultrapassam um limite razoável, atingem seus parturadores extremos na forma de ansiedade crônica, ira descontrolada ou depressão, podendo ser necessária intervenção de outra natureza, por meio de medicação, psicoterapia ou ambas.

Na literatura sobre trabalho emocional, encontram-se mencionados três tipos específicos de estratégias de autogerenciamento para lidar com os afetos: ação profunda, ação superficial e ação automática, que são fruto de aprendizagem social. Os conceitos de Goffman (1959) *sincere* e *cynical*, referentes às adaptações às situações de interação social precedem a utilização dos conceitos de ação superficial e de ação profunda utilizadas por Hochschild (1983), que serão abordados a seguir.

A definição de trabalho emocional de Hochschild (1979, 1983) presume que a realização de trabalho emocional necessariamente implica utilização da *ação superficial* ou da *ação profunda* como estratégias para autogerenciar os estados afetivos. Não obstante, a maior parte dos estudiosos de trabalho emocional concebe também uma terceira estratégia: a *ação automática*. Ashforth e Humphrey (1993) afirmam que considerar apenas a existência da ação superficial e da profunda não contempla os momentos em que o indivíduo

espontaneamente vivencia e tenta expressar o estado afetivo demandado pela organização. Estes últimos pesquisadores propõem, então, que, nestes casos, o trabalho emocional é realizado de forma automática, sendo esta uma ação que envolve pouco esforço para sua manifestação. Neste sentido, a enfermeira que sente compaixão por uma criança ferida e o vendedor que sorri para clientes que entram na loja não precisam empregar muito esforço, apenas o necessário para avaliar se o estado afetivo sentido realmente é consoante com o esperado. Neste caso, o autogerenciamento do estado afetivo também é fruto de aprendizagem social, só que automatizada (Gondim, 2006), e pode ser facilmente feito concomitante à tarefa primária. Assim, é possível, por exemplo, realizar uma venda e autogerenciar um estado afetivo ao mesmo tempo.

Os resultados de análises do estudo de Diefendorff, Croyle e Gosserand (2005), em que propunham investigar as diferenças entre as três estratégias de autogerenciamento de estados afetivos, deram suporte à existência da estratégia de ação automática como um conceito diferente dos de ação superficial e de ação profunda. Estes resultados também revelaram, em consonância com as idéias de Ashforth e Humphrey (1993), a importância de se estudar a ação automática como uma estratégia de autogerenciamento de estados afetivos, sobretudo, porque ela foi muito utilizada por participantes de suas amostras.

A ação superficial, mencionada por Hochschild (1983), é uma estratégia de autogerenciamento de estado afetivo que se refere à tentativa por parte dos empregados de autogerenciar os aspectos visíveis dos estados afetivos, por meio de mudança a) *corporal*, tentativa de mudar sintomas físicos ou somáticos (a exemplo de tentar parar de tremer) e b) *expressiva*, tentar mudar gestos e expressões (a exemplo de tentar sorrir). No entanto, apesar de haver tentativa de mudança na expressão do estado afetivo, não há esforço no sentido de mudar o estado afetivo em si. Tenta-se modificar a aparência, pois a ação é na linguagem corporal, em que o corpo se revela como a principal ferramenta utilizada. O indivíduo age

como se ele estivesse vivenciando o estado afetivo. Portanto, ele o faz, normalmente, de forma fria, impessoal, manifestando expressões afetivas padronizadas e mecanizadas. Isto significa então que, durante a interação, existe uma dissonância emocional entre o estado afetivo e o que é expresso na ação superficial. Desta forma, a ação superficial é considerada uma maneira de ocultar um estado afetivo sentido, havendo, então, a possibilidade da outra pessoa perceber que o indivíduo não está expressando o estado que verdadeiramente está sentindo.

A ação profunda ocorre quando o indivíduo tenta influenciar seu verdadeiro estado afetivo – não apenas a expressão dele, como no caso da ação superficial - para experimentar um estado que lhe é demandado. Neste caso, não somente a expressão é gerenciada, mas também os próprios estados afetivos o são, ocorrendo esforço cognitivo, neste autogerenciamento, porque há necessidade de envolver pensamentos, imagens e memórias para induzir determinado estado. É uma tentativa de recodificar a situação, de alterar uma avaliação da situação. A ação profunda, para ser realizada, envolve processos conscientes no nível intelectual e, por isso, é considerada uma tarefa relativamente independente, que é feita, geralmente, como uma preparação para uma interação social difícil. Ação profunda pode envolver tentar entender a perspectiva do cliente, que aumenta a chance de que a expressão emocional seja positiva e sincera e de que as necessidades dos clientes sejam atendidas (Totterdell & Holman, 2003)

Para que possa acontecer, uma vez que envolve esforço cognitivo, é preciso que a ação profunda seja feita antes da tarefa primária (a atividade de trabalho principal, como uma venda) ou necessita interrompê-la para que haja o autogerenciamento do estado afetivo suscitado na interação (Hochschild, 1983). Goleman (1995) assinala que os recursos mentais despendidos em uma tarefa cognitiva exigem esforço que podem minar os recursos existentes para o processamento de outras informações. No seguinte exemplo, uma aeromoça descreve

como agiria para tentar cessar a raiva perante um passageiro hostil, demonstrando a necessidade de interromper sua atividade para realizar a ação profunda:

Eu falaria comigo mesma: ‘Cuidado. Não se deixe dominar por ele. Não se deixe dominar por ele. Não se deixe dominar por ele’. E eu conversaria com minha colega e ela me diria a mesma coisa. Depois de algum tempo, a raiva passaria⁴ (Hochschild, 1983, p. 55, tradução livre).

O caso ilustrativo de instrução para a realização de trabalho emocional, ocorrido na McDonald’s e apresentado a seguir, exemplifica a requisição de ação profunda para produzir expressões emocionais que são percebidas como sinceras:

Gerente: Bom dia, Sal! Como está se sentindo hoje?

Sal: Bem.

Gerente: Veja, quando eu pergunto como está se sentindo, eu quero que você diga “excelente!”

Sal: OK [Sal demonstra espanto]

Gerente: Então, como se sente hoje?

Sal: Excelente.

Gerente: OK. Com motivação! Eu estou falando isto para toda a equipe hoje, quando eu pergunto a eles como se sentem, eu quero que respondam: “excelente!”. Faça assim com os braços . . .

Sal: OK.

Gerente: Então, como se sente hoje?

Sal: Excelente! [ela imita ele com óbvio falso entusiasmo].

(Fineman, 2001b, p. 224)

⁴ “I may just talk to my self: ‘Watch it. Don’t let him get to you. Don’t let him get to you. Don’t let him get to you’. And I’ll talk to my partner and she’ll say the same thing to me. After a while, the anger goes away”

Em suma, diferentemente da ação automática, estados afetivos não eclodem espontânea ou automaticamente na ação superficial nem na ação profunda. Em ambos os casos, o ator social intervém de forma a modificar a aparência do que sente ou criando internamente o estado. Na ação superficial, a expressão da face ou a postura do corpo são modificadas propositalmente. A ação profunda envolve esforço mental para modificar o estado afetivo em si. A ação superficial e a ação profunda podem ser consideradas estratégias compensatórias que os indivíduos usam quando não podem (não sentem) ou não querem, espontaneamente, expressar um determinado estado afetivo.

Entretanto, nem sempre esta classificação de estratégias de autogerenciamento se molda com sucesso aos dados encontrados em pesquisas empíricas. Por isso, alguns autores necessitam construir categorização própria, advinda das análises de seus dados, para realizar interpretações mais minuciosas, que propiciam uma compreensão mais substantiva nos contextos e nas ocupações investigados. Assim, Boyle (2005) relata que, dentre as estratégias identificadas no estudo com paramédicos, inclui-se o uso do humor para manejar ansiedade, evitação de falsas esperanças, distanciamento emocional, estereótipos depreciativos, e a categorização de pacientes entre beneméritos e não beneméritos.

Segundo Goleman (1995), Tice (1997), em pesquisa com mais de 400 homens e mulheres sobre as estratégias de autogerenciamento que usavam para fugir dos estados afetivos negativos, constatou que apenas 5% disseram nunca ter tentado modificar a emoção, sendo um dos motivos a crença de que são “naturais” e de que devem ser vividas intensamente. As estratégias que as pessoas, com frequência, disseram usar para aliviar a raiva foi realizar longas caminhadas e utilizar métodos de relaxamento do tipo inspirar fundo e relaxar a musculatura. Mais precisamente, a autora constatou que o exercício aeróbico é uma das táticas mais eficazes para interromper a depressão leve. Pelo mesmo motivo,

técnicas de relaxamento, que põem o corpo em um estado de baixa estimulação, aliviam a ansiedade – um estado de alta estimulação – mas não a depressão. Cada um desses métodos parece atuar para romper o ciclo de depressão ou ansiedade porque põe o cérebro num nível de atividade incompatível com o estado emocional que predominava.

No caso da raiva, a autora acredita que a utilização destas medidas se justifica por alterarem a fisiologia corporal, da alta estimulação provocada pela raiva a um estado de baixa estimulação e porque retiram a atenção do que tenha desencadeado a raiva. Após altos níveis de ativação fisiológica, durante o exercício, o corpo recai para um baixo nível assim que pára. Nesta mesma pesquisa sobre as estratégias utilizadas pelas pessoas para o controle da raiva, constatou que os outros recursos de distração que costumam acalmar as pessoas são televisão, cinema e leitura, em que a autora propõe que a distração é um poderoso artifício moderador do estado afetivo pelo simples motivo de ser difícil continuar com ira quando, por exemplo, o indivíduo está se divertindo. Assim, o poder da distração está em interromper a cadeia de pensamentos que pode conduzir à raiva.

Em um esforço para integrar duas diferentes perspectivas, Grandey (2000) desenvolveu um modelo teórico, baseado no processo de regulação emocional de Gross (1998) e na perspectiva de trabalho emocional de Hochschild (1983), a partir dos quais desenvolveu uma categorização de estratégias de autogerenciamento. A idéia de que a regulação emocional no trabalho pode ser equivalente ao trabalho emocional é central neste modelo.

O modelo propõe dois tipos gerais de regulação emocional (ou estratégias de autogerenciamento): a) com foco antecedente e b) com foco conseqüente. Grandey (2000) relacionou estes dois tipos, provenientes do modelo de processo de regulação emocional de Gross (1998) aos conceitos de ação profunda e de ação superficial de Hochschild (1983), respectivamente. Portanto, propõe a equivalência a) entre a regulação emocional focada nos

antecedentes e as estratégias de ação profunda, e b) entre a regulação emocional focada nos conseqüentes e as estratégias de ação superficial.

Quando realizam ação profunda, as pessoas regulam os precursores da emoção (usam regulação com foco antecedente), tendo sido concebidas quatro estratégias para fazê-lo: *seleção da situação, modificação da situação, atenção posicionada e reavaliação da situação*. Quando realizam ação superficial (foco conseqüente), as pessoas regulam as respostas emocionais ao modular suas reações às situações, em que as duas estratégias concebidas por Grandey (2000) são de modificação *da expressão emocional e de aspectos fisiológicos*. Isto pode envolver suprimir, intensificar ou falsear emoções, o que pode ser alcançado cognitiva ou comportamentalmente.

Seguindo esta perspectiva, Gondim e Borges-Andrade (2008) salientam que há ainda uma outra estratégia de regulação focada nos aspectos conseqüentes, encontrada na literatura da área, que é o compartilhamento social das emoções. Após experiências de forte impacto emocional negativo, as pessoas escrevem em diários e também conversam com outras sobre os seus sentimentos para tentar atenuá-los ou modificá-los (Rimé, Mesquita, Philippot, & Boca, 1991). De acordo com Rimé, Finkenauer, Luminet, Zech, e Philippot (1998 apud Gondim & Borges-Andrade, 2008), a importância do compartilhamento social das emoções decorre de ele oferecer suporte social e permitir comparações sociais.

Portanto, neste primeiro capítulo teórico, pretendeu-se trazer esclarecimentos sobre os afetos, desde sua compreensão conceitual, passando pelas perspectivas de concebê-los no contexto organizacional, até direcionar o estudo para o fenômeno do trabalho emocional, a respeito do qual também foi realizada diferenciação e elucidação conceitual, e foram destacadas duas facetas importantes para sua compreensão: as regras de expressão e o autogerenciamento emocional.

Uma vez que os estudos sobre afetos no âmbito organizacional ainda são escassos, no Brasil, objetivou-se, então, trazer um panorama elucidativo, em que o leitor pudesse acompanhar a trajetória de estudos, dos mais remotos aos contemporâneos, que propiciasse uma compreensão substancial do objeto de estudo desta dissertação.

No próximo capítulo, a ênfase recai nos conhecimentos sobre a ocupação de teleatendimento, em que o trabalho emocional é requerido de forma explícita, fazendo parte da rotina laboral dos trabalhadores.

2 O Trabalho de Teleatendimento

Neste capítulo, a ocupação de teleatendimento é contextualizada no mercado de trabalho brasileiro, são caracterizadas as atividades desenvolvidas pelos teleatendentes, apresentados resultados de pesquisa sobre a ocupação e as demandas impostas a estes trabalhadores, dentre as quais, as de realização de trabalho emocional.

2.1 Contextualização: Origem e Importância

No processo de reestruturação produtiva iniciado no Brasil, na década de 1980, o surgimento e a difusão das tecnologias informacionais nas empresas privadas assumem papel importante. Neste contexto, a competitividade entre empresas torna-se elemento crucial do negócio e as centrais de teleatendimento surgem como ferramenta para melhorar o relacionamento entre empresa e cliente, gerando um novo cenário de trabalho e emprego.

As centrais de teleatendimento originaram-se nos Estados Unidos, ganhando expansão por proporcionar relacionamento mais estreito entre empresa-cliente e, no caso do teleatendimento ativo, por possibilitar o desenvolvimento de um banco de dados grande, composto por potenciais clientes, que poderiam ser abordados facilmente através de contatos telefônicos (Taylor & Bain, 1999). Hoje, é visto como uma forma de trabalho que oferece vantagem competitiva, sendo utilizada em todos os setores produtivos e recebendo interesse de pesquisadores, especialmente, da Europa, Austrália e Ásia (Dormann & Zijlstra, 2003).

Segundo dados da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2005), a expansão das telecomunicações, com a privatização e a conseqüente queda dos custos com a aquisição de linhas telefônicas, o contínuo desenvolvimento da informática, o desenvolvimento do Código de Defesa do Consumidor (que protege os negócios feitos por telefone) e as próprias mudanças em costumes culturais foram fatores impulsionadores do crescimento do

teleatendimento na década de 1990. No início dos anos 2000, o uso da Internet e da Intranet propiciaram práticas de trabalho mais eficientes nas centrais de teleatendimento brasileiras e permitiram a comunicação das empresas com seus clientes por meio de diversos canais.

As centrais de teleatendimento são tipos de organização relativamente recentes, resultado da economia de serviços e do desenvolvimento tecnológico, que levou a uma nova concepção de tempo e de espaço, que não restringe as atividades a um tempo nem a um lugar particular, o que favorece a prestação de serviços rápidos, precisos e acessíveis a qualquer momento. O objetivo com a instalação de uma central de teleatendimento é, geralmente, de assegurar a satisfação dos clientes, com atendimentos disponíveis todos os dias da semana, 24 horas por dia, e reduzir custos, pois mesmo serviços mais sofisticados podem ser realizados por telefone (Zapf et al., 2003).

As empresas podem concentrar informações de seus clientes em um determinado país, sem que o cliente que está realizando uma ligação telefônica de longa distância ou internacional o saiba. Isto oferece a oportunidade para as empresas concentrarem algumas ou todas as operações em países em que há menos custo. Muitas organizações têm clientes espalhados em todo um país, ou em muitos países e, por conseguinte, têm uma abrangente área para prestar serviços. Isto implica grande número de contatos, que são, geralmente, organizados, registrados e controlados de maneira eficiente pelas centrais de teleatendimento (Dormann & Zijlstra, 2003).

Assim, situando o trabalho de teleatendimento nas organizações contemporâneas, observa-se que esta atividade surgiu como uma alternativa mais econômica, por permitir a redução dos custos operacionais ligados à locomoção dos funcionários, além de viabilizar contatos constantes, em tempo real, com os clientes. Segundo Fernandes (2002), este é um novo modelo de atendimento que tem sido adotado nas organizações devido à rapidez com a qual se chega ao cliente, uma vez que possibilita o alcance de públicos diversos,

independente da distância, além de haver a capacidade de delimitar o público que se quer atingir. Tais vantagens competitivas desta atividade explicam seu grande crescimento global, em torno de 40% ao ano (Lewig & Dollard, 2003). Totterdell e Holman (2003) assinalam que as centrais de teleatendimento têm se tornado os maiores empregadores em economias ocidentais e ilustram o caso do Reino Unido, em que elas já empregam, aproximadamente, 2% da população ativa.

2.2 O Teleatendimento nos Call Centers

Muitas organizações, atualmente, costumam enfatizar a orientação de seus negócios para os clientes como uma característica central na filosofia da empresa. As organizações buscam maneiras de se tornar acessíveis para seus clientes, de ser capaz de responder prontamente às questões dos mesmos e de prover informações seguras e atualizadas (Dormann & Zijlstra, 2003) e, por isso, empresas de outros ramos buscam os serviços de centrais de teleatendimento.

Os *call centers* (centrais de teleatendimento) são estruturas apoiadas na combinação de telecomunicações e informática, proporcionando a integração entre infra-estrutura, tecnologias informacionais e recursos humanos. Seu objetivo é processar o tráfego de chamadas telefônicas e administrar o relacionamento entre uma determinada empresa e seus clientes. Elas constituem departamentos de uma empresa, especialmente dedicados a contatar clientes. Mas, muitas empresas de teleatendimento têm terceirizado estes serviços, oferecendo-o, usualmente, para mais de uma organização (Dormann & Zijlstra, 2003; Zapf et al., 2003). Os principais clientes das centrais de teleatendimento são empresas de telecomunicações, bancos, administradoras de cartão de crédito, financeiras e seguradoras (Bakker & Demerouti, 2003).

Por outro lado, as atividades realizadas nestas centrais recebem o nome genérico de teleatendimento. Monteiro (1997) define o teleatendimento como o diálogo em tempo real, à distância, de forma padronizada e sistemática, com o intuito de estreitar relacionamentos e realizar negócios. Os trabalhadores fazem uso de computador, recebem e/ou fazem ligações telefônicas, processadas e controladas por central de distribuição telefônica ou por um sistema preditivo de discagem. Os teleatendentes, de forma geral, buscam e interpretam dados no sistema informacional, manipulando um teclado e, simultaneamente, comunicando-se com o cliente (Taylor & Bain, 1999; Zapf et al., 2003). A Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2005) define o teleatendimento de forma ampla, concebendo-o como toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas. Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO 2002, as atribuições dos teleatendentes são:

Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobranças e cadastramento de clientes, sempre via teleatendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter, ou recuperar clientes.

O teleatendimento, entretanto, ainda é confundido com a venda por telefone, inclusive devido ao fato de seu nome original ser *telemarketing*. Embora vendas seja sua principal aplicação, seu campo de atuação é bastante amplo. Segundo Monteiro (1997), as empresas brasileiras já trabalham nas 12 principais áreas de teleatendimento, a saber: (a) venda ativa e receptiva, (b) promoções, (c) atendimento a reclamações, (d) apoio a vendas externas, (e) orientação e informação ao consumidor, (f) cobrança, (g) veiculação, (h) assistência pós-vendas, (i) compras, (j) suporte à rede varejista, (l) autorização de crédito, e (m) pesquisa.

Além da supracitada divisão específica por áreas de aplicação do teleatendimento, há uma divisão mais geral, que o divide em receptivo e ativo. Teleatendimento receptivo é a modalidade em que a empresa recebe a ligação do cliente, cabendo ao teleatendente buscar as informações requisitadas ou acrescentar as informações cedidas pelo cliente no sistema operacional. Na modalidade ativa, o teleatendente faz a chamada telefônica para o cliente, baseado em um banco de dados com potenciais clientes. Neste caso, já que a ligação partiu do teleatendente, este fica incumbido de criar interesse no interlocutor, seja para responder a perguntas, seja para que compre os produtos ofertados (Dormann & Zijlstra, 2003; Monteiro, 1997; Taylor & Bain, 1999, Zapf et al., 2003).

2.3 Caracterização do Trabalho

Na visão de Ferreira e Mendes (2001), o atendimento ao público é entendido como um serviço complexo, que coloca em cena diferentes interlocutores, cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições físicas, materiais, instrumentais e organizacionais disponíveis na empresa. O serviço ao público envolve muitas variáveis: a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Os autores apontam que o atendimento ao público se caracteriza a) pela execução dos serviços centrada em um ritual cotidiano de tratamento rotineiro de informações, exigindo dos atendentes um trabalho mental intenso (identificação da demanda do usuário, busca, registro e transmissão de informações) e que b) a multiplicidade e a interação dos fatores de complexidade (apresentados no Quadro 4), constatados no trabalho, aumentam, sobretudo, as exigências cognitivas e afetivas da atividade de atendimento.

Quadro 4. Indicadores de Complexidade na Atividade de Atendimento ao Público. Fonte: Adaptado de Ferreira e Mendes, 2001, p. 100.

Indicadores	Aspectos críticos influenciando a atividade de atendimento
Dinâmica da situação	Mudanças organizacionais Introdução de novos equipamentos Fluxo sazonal dos usuários
Quantidade de informações	Registro de dados dos usuários Prescrição técnico-administrativa Modalidades da tarefa
Variabilidade das informações	Especificidades das demandas Diversidade de tarefas Instruções normativas
Interações Sociais	Orientações da hierarquia Cooperação com os colegas Informações para os usuários
Perturbação	Interrupções no processo de trabalho Falta de cordialidade dos usuários Panes no funcionamento da informática
Incerteza	Informações incompletas dos usuários Legislação ambígua Funcionamento do sistema

Tais exigências cognitivas e afetivas estão relacionadas ao custo humano do trabalho (CHT), observado na ocupação de teleatendimento e que expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores, individual ou coletivamente, nas esferas física, cognitiva e afetiva. As exigências *físicas* referem-se ao custo corporal sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física. As exigências *cognitivas* dizem respeito ao custo mental, em termos de uso da atenção, memória, processos de aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão. Por sua vez, as exigências *afetivas* revelam o custo afetivo que é imposto aos trabalhadores pelas características do ambiente de trabalho sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor (Ferreira, 2004, 2006). Segundo Ferreira (2006), “a noção de custo humano do trabalho . . . coloca a dimensão afetiva no mesmo plano de importância das dimensões física e cognitiva” (p. 87), o que contribui para a compreensão do trabalho em centrais de teleatendimento.

No teleatendimento, algumas características do modelo taylorista claramente permeiam o processo de trabalho. O taylorismo é uma proposta de racionalização da produção, idealizada no final do século XIX e início do século XXI por Taylor. Constitui-se como uma técnica de gestão/organização do processo de trabalho, com ênfase no controle e na disciplina, com vistas à eliminação do tempo ocioso, como forma de assegurar aumentos na produtividade. Alguns princípios preconizados por Taylor são: o estudo de tempos, a atribuição antecipada da tarefa, a padronização das tarefas, a determinação de tempos de repouso e de pausas obrigatórias, o sistema de supervisão funcional do trabalho e as tarefas prescritas (Holzmann & Cattani, 2006).

Tais características fazem, nitidamente, parte do trabalho do teleatendente sob a forma de scripts de interação, metas de tempo médio de operação (TMO) e de vendas, supervisão e controle ininterruptos do desempenho e, literalmente, a determinação de tempos de repouso e

de pausas obrigatórias no decorrer das seis horas de trabalho, que interferem no alcance de metas individuais.

Muitos autores compartilham esta opinião, assinalando que o trabalho em central de teleatendimento é uma reminiscência do taylorismo porque é caracterizado por tarefas rotineiras e pelo baixo controle do trabalho (Bakker et al., 2003), embora, obviamente, não se possa igualar os processos de trabalho de todas as centrais. Entretanto, existem indicadores de que muitas delas são especializadas, com tarefas simplificadas, e possuem alto nível divisão estrutural do trabalho. Tarefas simplificadas não requerem trabalhadores especializados, mas apenas com níveis básicos de escolaridade (ensino fundamental e médio), características estas vistas nas empresas como vantajosas em termos de redução de custos.

Na busca por estudos empíricos em centrais de teleatendimento, foram encontrados alguns com enfoque na psicodinâmica do trabalho. Embora não seja o referencial desta dissertação, é importante apresentar, a seguir, as principais idéias e discussões, uma vez que têm relação com o processo de trabalho do teleatendente, que está sendo abordado nesta subseção.

Segundo Dejours (1992), no trabalho artesanal, que precedeu a forma rigidamente organizada (forma esta que ainda hoje estrutura as mais qualificadas ocupações), cabe ao trabalhador uma parte da organização de suas funções. Contrapondo o taylorismo, na forma artesanal, a escolha das técnicas operatórias, os instrumentos, os materiais empregados e a própria organização temporal permitem ao sujeito, dentro de certos limites, adaptar o trabalho às suas aspirações, às suas competências e, em termos de economia psíquica, possibilita a sua adaptação espontânea. Por outro lado, o trabalho rigidamente organizado é desencadeador de sofrimento, que se reflete, muitas vezes, em sintomas como a ansiedade e a insatisfação. O sofrimento é definido a partir do fator de desgaste, que é a sensação de cansaço, desânimo,

descontentamento, envolvendo um esforço permanente para dar conta da realidade (Dejours, 1992; Ferreira & Mendes, 2001).

De acordo com resultados de pesquisas em centrais de teleatendimento, devido às características do trabalho, este sofrimento permeia a jornada dos teleatendentes (Santos, 2004; Ferreira & Mendes, 2001; Ferreira, 2004, 2006), rememorando os estudos com telefonistas (hoje denominadas genericamente de teleatendentes receptivas), em que, surpreendentemente, o sofrimento proveniente da insatisfação era utilizado para aumentar a produtividade. Isto acontecia quando as telefonistas trabalhavam mais rápido para evitar o prolongamento de uma ligação telefônica com clientes indesejados, fato interpretado por Dejours (1992) como uma inversão: “o trabalho não produz sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho” (p. 103). A seguir, trechos de falas de telefonistas encontradas em uma publicação deste autor revelam uma faceta árdua do cotidiano do trabalho:

Quando estamos nervosas, o que mais queremos é que o assinante desapareça, que desligue e fiquemos livres dele. De maneira que começamos a responder mais depressa. Mas aí, mal ele desligou e já há um outro chamando. Enfim, quanto mais nos enervamos, mais depressa trabalhamos e mais chamadas respondemos (Dejours, 1992, p.100).

Proibição de responder agressivamente, proibição de desligar, proibição de irritar o outro fazendo-o esperar indefinidamente . . . A única solução autorizada é reduzir o tempo da comunicação e empurrar o interlocutor para desligar mais depressa. De maneira que a única saída para a agressividade, aliás, bem restrita, é trabalhar mais depressa (Dejours, 1992, p.101).

Assim, a situação de trabalho por produção é completamente relacionada ao risco de não acompanhar o ritmo imposto e de perder o emprego (Dejours, 1992). Esta ansiedade faz alusão ao custo humano afetivo do trabalho, e ocasiona, do mesmo modo que a carga física

do trabalho, esgotamento progressivo e desgaste dos trabalhadores. Nos resultados de sua pesquisa a respeito da interação entre teleatendentes e teleusuários, Ferreira (2004) identifica uma tensão, a de que persistem os novos e os antigos modelos de gestão nas centrais de teleatendimento. Trata-se de um setor em que convive, paradoxalmente, a mais avançada tecnologia da informação e das telecomunicações com o estilo de gestão do trabalho arcaico e burocrático, atrelado aos modelos industriais e tayloristas de administração do fim do século XIX e do início do XXI. Estes fatores tornam o texto “A neurose das telefonistas”, que nasceu dos estudos de Lê Guillant e colaboradores (1956 apud Ferreira, 2004; Dejours, 1992), bastante atual. Estas condições de trabalho ocasionam altos índices de afastamentos, no setor, por conta de doenças ocupacionais e pelo alto índice de rotatividade. Grebner e colaboradores (2003) concordam com tal interpretação ao assinalar que, apesar de existirem poucos estudos a respeito de centrais de teleatendimento, evidências que dão suporte a tais fatos estão aumentando, uma vez que os teleatendentes apresentam muitos problemas psicossomáticos.

Muitos estudos têm mostrado que a simplificação do trabalho por divisão de tarefas ocasiona rotina de trabalho (baixa variabilidade de tarefas, repetição da mesma tarefa em períodos extensos), baixa complexidade de tarefas (pouca necessidade do trabalhador tomar decisões), o que está associado a conseqüências negativas em termos de bem-estar. Ademais, muitos teleatendentes têm pouca influência sobre o ritmo de trabalho em termos de possibilidades de decisão sobre organização do tempo, duração das ações, planejamento e organização (Baumgartner, Good e Udris, 2002 apud Grebner et al., 2003; Zapf et al., 2003).

Grebner e colaboradores (2003), em estudo realizado com uma amostra de 339 teleatendentes de empresas localizadas na França e na Alemanha, revelaram que o período de treinamento destes trabalhadores durava poucas semanas, e, na maior parte do tempo, eles ocupavam-se em atendimentos receptivos simples, fornecendo informações e executando

pedidos de clientes. Este grupo foi comparado a 572 jovens trabalhadores de outras ocupações (cozinheiros, assistentes de vendas, enfermeiros, bancários e técnicos eletrônicos). Para a inserção profissional destes últimos, o mercado requeria treinamento extensivo de dois a quatro anos. Então, a diferença crucial encontrada foi relacionada ao fato de os teleatendentes executarem trabalhos que demandam poucas semanas de treinamento, enquanto trabalhos no grupo de comparação requeriam longos períodos de treino. Em suma, neste estudo, foi encontrado, no grupo de teleatendentes, baixo controle sobre o trabalho, baixas complexidade e variabilidade de tarefas e tendência a haver pronunciada divisão no trabalho.

Atendimentos rápidos e padronizados, controlados eletronicamente e mediados por tecnologia de informação permitem pouco controle sobre quando e com quem falar e, por conseguinte, sobre os tempos de trabalho. Em centrais de teleatendimento, existem, comumente, regras para o atendimento não exceder determinado limite de tempo estabelecido e chamar o cliente pelo nome. Dos trabalhadores de teleatendimento, é requerido que façam uso de frases pré-determinadas, *scripts* e modos de comportar-se.

Por outro lado, Dormann e Zijlstra (2003) ponderam que, embora as centrais de teleatendimento sejam resultado do moderno processo de racionalização, isto não significa que todas as pessoas que trabalham nesta ocupação têm trabalhos pouco variados e exercem pouco controle sobre os mesmos, mas salientam que isto é particularmente verdadeiro em muitas destas organizações. Neste sentido, acreditam que considerar o teleatendimento como um tipo de trabalho remanescente do taylorismo é uma generalização e uma simplificação. Ademais, estes autores afirmam, em contraposição a considerações de que os teleatendentes têm baixo nível de qualificação, que há empresas com trabalhadores de diferentes níveis de qualificação para atender desde clientes com baixa escolaridade, que buscam informações

básicas e rotineiras, até pessoas com alta escolaridade, que requerem que o funcionário lide com problemas complexos.

Para realizar o trabalho, o teleatendente senta-se em frente ao computador, utiliza *headset* para comunicar-se com os clientes e mantém as mãos livres para inserir ou buscar dados no computador. Este trabalhador tem que ouvir atentamente o interlocutor, pensar sobre a informação que recebeu, articular uma resposta apropriada e, simultaneamente, buscar informações no sistema, manipulando um teclado, assim como registrar o atendimento no sistema.

Adicionalmente, os empregados trabalham em ambiente com muitos ruídos, provenientes das falas de diversos outros teleatendentes e da utilização de teclados de computador, uma vez que as empresas do setor tendem a manter muitos deles em uma sala ampla, sem divisórias.

Em estudo a respeito da gestão temporal em centrais de teleatendimento, Santos (2004), a partir de estudos empíricos, verificou que o teleatendente é levado a reduzir o tempo de execução de tarefas através da sobreposição dessas, dentro de um contexto em que existem interrupções e incertezas quanto ao seu surgimento. Argumenta que os trabalhadores estão sujeitos a atividades múltiplas – ouvir, falar, escrever e navegar – (tarefas com ocorrência prevista) e a atividades interferentes (de ocorrência imprevista), que concorrem entre si interferindo na tarefa principal de atendimento ao cliente. Chama atenção ainda, na pesquisa, a gestão *seqüencial* do tempo (momento em que o teleatendente não executa dupla atividade), que ocorre quando a fila é menor ou quando há um impasse na ligação, ou seja, quando há mais demandas cognitivas e afetivas – cliente estressado, negociação ou repetição de informações.

A mesma autora (Santos, 2004) revela que tal contexto configura um ambiente de forte pressão temporal, em que as decisões de gestão seqüencial ou simultânea refletem um

ritmo de trabalho variável, podendo o teleatendente acelerar ou não o processo de atendimento em determinados períodos. Como importante resultado desta pesquisa, é válido evidenciar que todos os participantes executavam dupla atividade (falar e navegar ou falar e escrever ao mesmo tempo), o que denota a necessidade de acelerar as tarefas, tendo em vista atender às prescrições feitas pela empresa, permitindo encurtar os tempos de atendimento. Bakker e Demerouti (2003) corroboram tais exposições, afirmando que os teleatendentes trabalham sob alta pressão de tempo para cumprimento de metas e por serem monitorados ininterruptamente.

Dependendo da área de atendimento, os teleatendentes costumam atender, em média, 60 a 250 clientes por dia. Os trabalhadores despendem cerca de 80% a 90% de seu tempo de trabalho atendendo telefonemas (Totterdell & Holman, 2003). Quanto mais clientes a serem atendidos, menos tempo disponível para cada um deles e, por conseguinte, mais padronizadas e enfadonhas estas conversas tendem a se tornar para eles. Em muitas centrais, somente o tempo despendido ao telefone é considerado produtivo, o que aumenta a exigência em relação a outras tarefas serem realizadas o mais rápido possível (Zapf et al., 2003).

Ademais, para aumentar a qualidade do atendimento, o trabalhador não tem apenas que ter conhecimento profundo sobre o produto, mas lhe é exigido que interaja sempre de forma cordial, apresentando tom de voz agradável, entusiasmado e demonstrando interesse, o que configura uma demanda clara por trabalho emocional (Boyle, 2005; Callaghan & Thompson, 2002; Fineman, 2001b; Newman et al., 2007; Taylor & Bain, 1999; Totterdell & Holman, 2003; Zapf et al., 2003). São esperadas também habilidades de comunicação e eficiência. Desta forma, metas, muitas vezes, conflitantes de eficiência e excelência no atendimento são comuns na ocupação, em que o teleatendente tem que trabalhar de forma ágil para operar com baixo custo, assim como manter (ou ocasionar) a satisfação do cliente (Wallace, Eagleson & Waldersee, 2000).

De fato, Dormann e Zijlstra (2003) argumentam que, apesar de a redução de custos e o cuidado com o cliente serem as razões comumente atribuídas à introdução das centrais de teleatendimento, estes são aspectos um tanto quanto incompatíveis, já que implicam conciliação de rapidez e de qualidade do atendimento. Desta forma, muitos clientes lembram-se de experiências de teleatendimento como frustrantes e geradoras de raiva. Além disso, os clientes são usualmente informados que suas ligações telefônicas estão sendo gravadas, podendo sentir-se observados e controlados, o que pode ocasionar conseqüências negativas, como insatisfação e agressões verbais (Dormann & Zijlstra, 2003).

Uma característica peculiar do setor de serviços é esperar que os funcionários respondam com cortesia e educação a clientes agressivos, em que, especialmente, os teleatendentes têm que demonstrar predominantemente emoções positivas (Totterdell & Holman, 2003; Zapf et al., 2003). Deste modo, não têm somente que engajar-se no serviço, mas também na realização de trabalho emocional. Assim, no teleatendimento, lida-se, frequentemente, com a rejeição e a hostilidade dos clientes, que, em contraste, não tem nenhuma obrigação formal para apresentar boas maneiras e comportamento agradável. O serviço prestado é marcado por um jogo de poder desequilibrado porque a insatisfação do cliente pode levá-lo a buscar serviços dos concorrentes, enquanto o empregado, geralmente, não tem soluções imediatas como esta. Esta falta de simetria no desempenho dos papéis torna os funcionários mais vulneráveis.

Como assevera Gondim (2006), “sorrir para cada cliente que entra na loja não custa tanto, pois somos socializados para agir desta maneira em várias situações de interação social e, não somente no contexto de trabalho”. O fenômeno, no entanto, torna-se mais complexo, exigindo maior esforço do trabalhador quando este tem que se relacionar por longo tempo com o cliente ou quando a situação tende a ficar tensa entre eles, tal como acontece no caso de enfermeiras que cuidam de pacientes terminais ou no caso de teleatendentes. O trabalho

com teleatendimento requer constante interação com clientes e a necessidade de autogerenciar estados afetivos no trabalho. É comum ter que lidar com clientes irritados e, nestas situações, manter padrões organizacionais de respeito e aderência a determinados valores organizacionais, o que representa um custo adicional para o trabalhador.

Alguns clientes, intencionalmente ou não, são insultantes para demonstrar sua superioridade, enquanto outros são desagradáveis simplesmente por impaciência, frustração ou irritação. Ben-Zur e Yagil (2005) argumentam que tais comportamentos hostis têm efeito estressante, especialmente, quando a vítima não pode reagir ou responder. Além disso, estes autores asseveram que, enquanto agressões intraorganizacionais (entre colegas) podem ser reduzidas por meio do desenvolvimento e implementação de políticas organizacionais direcionadas especificamente para o fenômeno, lidar com a agressão de clientes é mais difícil. Isto se intensifica em organizações que aceitam o lema de que “o cliente está sempre com a razão”, as quais costumam tolerar mais os comportamentos agressivos de clientes.

Baron (1993 apud Ben-Zur & Yagil, 2005) sugeriu que a agressão no trabalho pode ocorrer em três níveis, sendo os dois primeiros possíveis no trabalho de teleatendimento. O primeiro nível é caracterizado por comportamentos como boatos e linguagem ofensiva; o segundo nível por argumentos enérgicos e ameaças verbais; o terceiro nível por freqüente manifestação de raiva intensa, lutas corporais e o uso de armas. Assim, nesta ocupação, além das possíveis agressões de colegas e de supervisores, os clientes representam uma importante fonte adicional de agressão, uma vez que, com eles, estes trabalhadores despendem mais tempo do que com os demais profissionais da organização, e ainda representam, mais frequentemente, fonte de eventos desagradáveis (Totterdell & Holman, 2003).

Totterdell e Holman (2003) revelam que, embora pareça fácil esconder os verdadeiros sentimentos pelo telefone (Hochschild, 1983), isto também requer habilidade e esforço emocional para demonstrar que se está “sorrindo ao telefone”, uma peculiaridade do trabalho

emocional nesta ocupação. Entretanto, ressaltam a existência de apenas pesquisas limitadas a respeito do impacto do trabalho na saúde psicológica dos teleatendentes. Os autores ponderam que o trabalho em central de teleatendimento implica as emoções serem apenas expressas verbalmente e não visualmente aos clientes, o que pode afetar a autogerenciamento emocional. Assim, falsear emoções pode ser mais fácil utilizando o telefone porque existem poucos sinais a serem gerenciados. Por outro lado, o feeling do teleatendente pode ser dificultado em razão de ser inviável a identificação de sinais não verbais para entender como os clientes se sentem.

Em pesquisa a respeito de dissonância emocional, exaustão e satisfação em trabalhadores de teleatendimento, Lewig e Dollard (2003) afirmam que o conflito entre manutenção da produtividade e da qualidade no atendimento torna o trabalho estressante e, não raro, estafante. Como resultado desta pesquisa, os autores revelam terem encontrado como característica mais estressante a conjunção entre ter que lidar com clientes irritados/insultantes, associada à pressão para atingir metas, em um processo de trabalho repetitivo.

Zapf e colaboradores (2003) realizaram investigação com uma amostra de 375 teleatendentes de oito centrais de teleatendimento, que foi comparada a uma amostra de 405 trabalhadores de outras áreas – bancários e de trabalhos administrativos. Foram investigados características do trabalho, estressores e trabalho emocional. Os resultados mostraram que os trabalhadores de centrais de teleatendimento estão sujeitos a piores características de trabalho, mas estavam em melhor posição em relação a estressores de trabalho, quando comparados ao grupo de trabalhadores de setores de serviço, àqueles que não são deste setor e aos da área de humanas. Vale dizer ainda que, em comparação a outros grupos, a amostra de prestadores de serviços, em que se incluem os teleatendentes, estava mais sujeita a estados de dissonância emocional. Observou-se que aqueles que atendiam ao máximo possível de

chamadas telefônicas na jornada laboral eram submetidos a alta pressão de tempo e tinham que apresentar muita atenção concentrada.

Baumgartner e colaboradores (2002 apud Grebner et al., 2003), em pesquisa realizada em centrais de teleatendimento, encontraram índices de rotatividade de 8% a 50%. Segundo Grebner e colaboradores, os resultados deste estudo indicaram que a experiência de trabalho considerada monótona é uma das mais frequentes razões que os teleatendentes mencionam para desligar-se do trabalho. Em conjunto, baixa complexidade e variabilidade também revelaram intenções de desligamento e apareceram negativamente relacionadas à busca de estabilidade. Zapf e colaboradores (2003) afirmam que os altos índices de rotatividade e de absenteísmo nas centrais de teleatendimento sugerem o quanto o trabalho é uma experiência estressante.

Bakker e colaboradores (2003) investigaram como duas diferentes categorias de condições de trabalho – demandas e recursos – são relacionadas a absenteísmo e a intenção de rotatividade entre teleatendentes, respectivamente. Neste estudo, teleatendentes que tinham recursos como suporte social de colegas e feedback de desempenho eram mais dedicados ao trabalho e mais comprometidos com a organização, além de estarem menos inclinados a desligar-se dela. Ao indicar que processos organizacionais diferentes, como o absenteísmo e a rotatividade, resultam de duas diferentes dimensões, o estudo evidencia a importância de uma distinção sistemática entre razões para absenteísmo e para rotatividade. Os autores revelaram que o absenteísmo está relacionado aos seguintes fatores, considerados facetas das demandas de trabalho: carga de trabalho, demandas emocionais, mudanças em tarefas e problemas de informática. Por outro lado, a rotatividade estava relacionada à falta dos seguintes recursos: suporte social, treinamentos, controle do tempo e feedback de desempenho.

Muitos estudos corroboram os altos índices de rotatividade na ocupação (Bakker et al., 2003; Demerouti & Schaufeli, 2003; Dormann & Zijlstra, 2003; Lewig & Dollard, 2003; Grebner et al., 2003; Zapf et al., 2003) que enfraquecem as estratégias de reduzir custos porque demandam investimentos em treinamentos para novos empregados e tempo de adaptação, com baixa produtividade por parte de quem aprende e de quem interrompe suas atividades para instruí-los. Alguns estudos mostram que demandas de trabalho influenciam o absenteísmo por causa das conseqüências na saúde do trabalhador (Dormann & Zijlstra, 2003). Por conseguinte, percebe-se que o absenteísmo e a rotatividade são problemas importantes em muitas centrais de teleatendimento e representam desvantagens significativas para estas organizações.

No mercado de trabalho baiano, em consonância com os dados encontrados na literatura internacional e nacional, a rotatividade dos teleatendentes também é alta devido às características do trabalho e do mercado. Ademais, há a possibilidade de toda a equipe ser demitida no caso da central de teleatendimento perder a administração de uma conta (Ferreira, 2004; Iervese, 2006; Lewig & Dollard, 2003). Dormann e Zijlstra (2003) asseguram que, embora vantagens econômicas tenham sido alcançadas com a introdução das centrais de teleatendimento, *downsizing* e fechamento de centrais de teleatendimento têm sido uma realidade freqüente quando se encerram os contratos de terceirização. Além disso, o trabalhador é desligado (ou pede demissão) em razão do declínio no desempenho após o período de 18 meses de trabalho (informação verbal⁵), o que sugere o limite de tolerância do trabalhador diante de tantas demandas, monitoramento, sobrecarga de trabalho e, inclusive, da realização contínua de trabalho emocional. Como a alta rotatividade é também relatada na literatura internacional, não incluímos nesta inferência a baixa remuneração relacionada a ela, uma vez que, segundo dados do Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do

⁵ Informação fornecida por Marcos Pires Costa, Diretor de Imprensa, em visita realizada ao Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Bahia, em Salvador, setembro de 2006.

Estado da Bahia (informação verbal⁶), a remuneração varia de um a três salários mínimos, o que a torna atraente para estudantes universitários e para trabalhadores de nível médio.

Os resultados do estudo de Totterdell e Holman (2003), em uma central de teleatendimento, com uma amostra de 18 participantes, mostraram que estes se sentiram mais felizes e entusiasmados quando clientes e colegas eram mais agradáveis. Relataram que, quando se sentiram menos felizes e menos entusiasmados, tendiam a engajar-se em autogerenciamento de afetos negativos e expressavam sentimentos para seguir regras, ou seja, realizavam mais trabalho emocional. Os autores inferiram que, especialmente, a ação profunda pode ser mais eficaz do que a ação superficial para o êxito de desempenho e bem-estar dos funcionários e salientam que, neste sentido, organizações do setor de serviços podem considerar o treinamento de empregados no uso de ações profundas. Mesmo assim, ressaltam que o estudo só mostrou os efeitos de ações profundas espontâneas (não ensinadas em treinamento), sendo possível que o uso de outras estratégias de autogerenciamento emocional tenham efeitos ainda impensados.

A título de esclarecimento, na literatura internacional, o trabalho emocional tem sido mais estudado nas ocupações de caixas de supermercado, cobradores de dívidas, comissários de bordo, e nas áreas militares e de saúde. Entretanto, em centrais de teleatendimento, tais estudos centram-se nas relações entre condições de trabalho e suas conseqüências para o trabalhador – Burnout, estresse, doenças ocupacionais (Bakker et al., 2003; Grebner et al., 2003; Lewig & Dollard, 2003; Zapf et al., 2003). Assim, embora as centrais de teleatendimento, no Brasil, tenham expressiva importância empregatícia, estudos que explorem os aspectos psicossociais, nesta ocupação, ainda são raros.

Apesar de os estudos da ocupação revelarem aspectos difíceis do processo de trabalho, comumente, os teleatendentes são representados ironicamente na mídia. Isto ajuda a

⁶ Informação fornecida por Marcos Pires Costa, Diretor de Imprensa, em visita realizada ao Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Bahia, em Salvador, setembro de 2006.

difundir uma imagem de que estes profissionais, ao atender ligações telefônicas, fazem-no com descaso, mantendo, intencionalmente, o cliente na linha, que permaneceria, desnecessariamente, ouvindo *jingle*. Outra crença é a de que os trabalhadores realizariam atividades não relacionadas ao trabalho, enquanto atendem os telefonemas, como cuidar da beleza ou ler. Boyle (2005) afirma que esta representação social negativa do teleatendente é presente até mesmo naqueles que se candidatam às vagas de emprego na ocupação.

Diante do exposto, percebe-se que o trabalho emocional é demandado dos teleatendentes em quase todas as suas interações e, sobretudo, quando ele tem que demonstrar empatia, colaboração e ser amigável com clientes que se comportam agressivamente (Wallace et al., 2000). Ouvir pessoas estressadas, reclamando e, muitas vezes, utilizando linguagem obscena, durante seis horas seguidas, diariamente, talvez seja o maior desafio da ocupação (Iervese, 2006). Mesmo nas situações mais difíceis de tensão, o trabalhador tem que manter os objetivos e princípios da empresa relacionados à satisfação do cliente, com base em bons serviços. Dois pressupostos muito comuns em centrais de teleatendimento são considerar que cada contato com cliente é precioso e que cada episódio envolvendo serviço de baixa qualidade é dispendioso para a organização.

Soma-se a isto o fato de o desempenho ser monitorado, ininterruptamente, por meio de sistemas de tecnologia da informação ou pelo supervisor de equipe, com o fim de controlar o tempo de atendimento, a capacidade de solucionar o problema do cliente e a qualidade da interação. Estes indicadores, acrescidos à taxa de absenteísmo, são calculados de forma a mensurar o cumprimento ou não das metas e estão relacionados à remuneração variável. Em seleção, são buscados como requisitos básicos dos teleatendentes: boa dicção, fluência verbal e conhecimentos de informática. Estes trabalhadores não devem ter vício de linguagem, como gírias e vícios regionais, uma vez que, frequentemente, atendem clientes de todo o país (Andrade, 2006).

Uma requisição importante nas centrais de teleatendimento é de que seus empregados tenham uma compreensão emocional a respeito das necessidades dos clientes, o que requer um nível considerável de empatia, existindo, comumente, regras de expressão emocional severas (Dormann & Zijlstra, 2003). Há requisições de que sejam sensíveis às necessidades e emoções dos clientes, mesmo em interações tão curtas, o que indica que o trabalho emocional não é realizado como um fim em si mesmo, mas para exercer influência sobre os clientes. Expressar determinadas emoções e, essencialmente, afetos positivos, é uma forma de influenciar as emoções dos clientes. Zapf e colaboradores (2003) relatam que isto contrasta com os trabalhadores das áreas sociais, que, em alguns momentos, têm que demonstrar emoções negativas para atingir certos objetivos e esta possibilidade de demonstrar emoções variadas pode aliviar o custo emocional para eles, pois as regras de expressão emocional são menos restritivas. Por outro lado, em muitas centrais, os teleatendentes são requeridos a não expressar emoções negativas, o que pode explicar por que a dissonância emocional, uma dimensão do trabalho emocional, parece ser mais frequente nesta ocupação (Zapf et al.).

Vários dos aspectos aqui referidos, portanto, como estabelecimento de empatia com o cliente, lidar com impasses nas ligações, custo humano do trabalho e seguir regras de expressão emocional, corroboram o fato de que estes trabalhadores estão submetidos a demandas de realização de trabalho emocional.

3 Delimitação do Objeto de Estudo

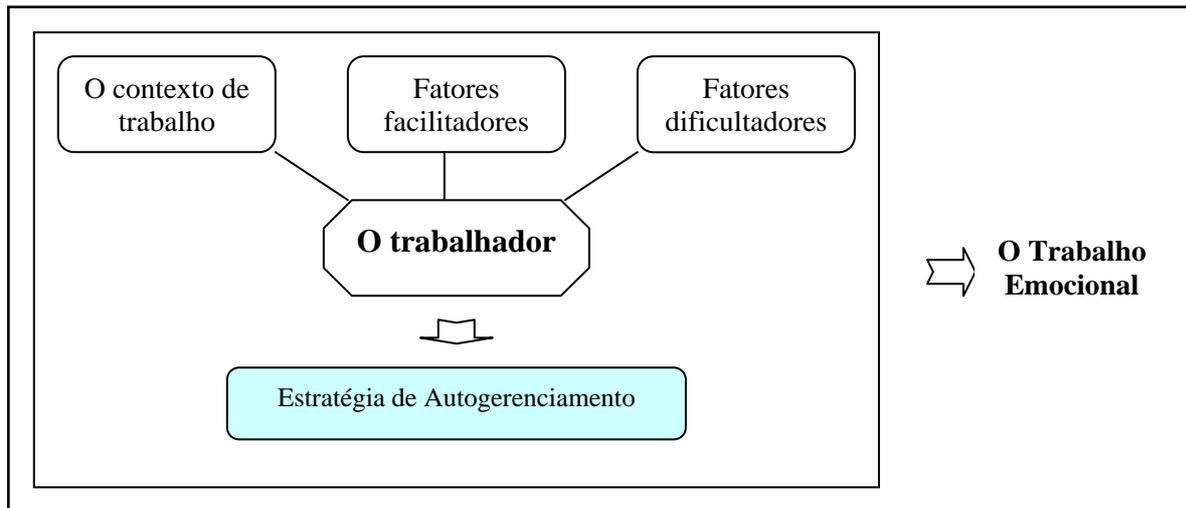
Trabalho emocional, objeto de estudo nesta dissertação, é um fenômeno freqüente nas organizações contemporâneas, sobretudo, em funções do setor de serviços, nas quais os trabalhadores estão em contato contínuo com os clientes. Estudos recentes têm mostrado as condições de trabalho no teleatendimento, em que os trabalhadores interagem durante toda a jornada com clientes, estando propensos à sua hostilidade e sujeitos à monitoração ininterrupta de seus supervisores, mas poucos estudos investigaram o trabalho emocional nesta ocupação, apesar de seu crescimento marcante no mercado de trabalho brasileiro. Os conceitos centrais utilizados no estudo são retomados no quadro a seguir:

Quadro 5. Conceitos Centrais Adotados no Estudo

Conceito	Operacionalização
Autogerenciamento Emocional	Gerenciamento dos próprios afetos para alterá-los, mantê-los ou modificar sua expressão.
Trabalho Emocional	Manejo de um estado afetivo ou de sua expressão, por meio do autogerenciamento, para atender às regras de expressão emocional da organização e da ocupação.
Regras de Expressão Emocional	Regras sociais e culturais que especificam a expressão do estado afetivo esperado em um determinado contexto.

A partir do modelo analítico apresentado na Figura 3, é evidenciado como o trabalho emocional está sendo abordado neste estudo.

Figura 3. Modelo Analítico Adotado no Estudo do Trabalho Emocional.



No modelo analítico, concebe-se que as características do contexto de trabalho, os fatores considerados facilitadores e dificultadores para a realização das atividades laborais e as características pessoais do trabalhador, em conjunto, repercutem na escolha das estratégias de autogerenciamento utilizadas para a realização do trabalho emocional. Neste sentido, em suma, são explorados o contexto laboral, a maneira como o trabalho é realizado, e as características e percepções do teleatendente que, acredita-se, contribuirão para a escolha do tipo de estratégia de autogerenciamento a ser utilizada.

Pretende-se aqui obter uma compreensão ampla do fenômeno, focada em aspectos subjetivos da experiência do trabalhador, como também em fatores sociais que estão relacionados a esta experiência. Assim, a pesquisa não se centra apenas no autogerenciamento e nos estados afetivos suscitados no trabalho, mas inclui peculiaridades da empresa, suas demandas e ritmo de trabalho, além de relacionamentos com clientes e com colegas.

Para obter esta compreensão do trabalho emocional realizado por teleatendentes, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Caracterizar o trabalho emocional realizado por teleatendentes, levando em conta suas características pessoais, as demandas organizacionais e também as estratégias de autogerenciamento emocional escolhidas para lidar com as interações rotineiras com os clientes.

Objetivos específicos

1. Identificar as regras de expressão emocional requeridas para teleatendentes
2. Caracterizar o contexto laboral dos teleatendentes na empresa
3. Caracterizar os tipos de estratégias de autogerenciamento de estados afetivos utilizadas pelos teleatendentes nas situações consideradas fáceis e difíceis
4. Compreender a dinâmica de realização do trabalho emocional na ocupação de teleatendimento

4 Método

Fineman (2005) defende que a pesquisa qualitativa pode explorar aspectos das emoções, como a excitação e as contradições emocionais, o esforço de nomeá-las, a não linearidade da experiência emocional, a maneira que diferentes interações podem desafiar sentimentos em relação a si, aos outros e a respeito de situações, favorecendo narrativas e discursos, em que surgem preocupações com as singularidades contextuais. Ele acredita que, assim, o pesquisador, utilizando métodos qualitativos, pode compreender como as pessoas se apresentam, reconstruem e negociam suas emoções, bem como o contexto social que regula estes eventos.

Em consonância à opinião de Fineman (2005), uma vez que, nesta dissertação, a subjetividade e a interpretação pessoal são valorizadas, as estratégias de pesquisa desenvolvidas ao longo do estudo refletem sua natureza eminentemente qualitativa. Na análise de dados, utilizaram-se recursos qualitativos de análise temática de conteúdo para categorizar as falas dos teleatendentes.

4.1 Contexto de Investigação

A pesquisa foi realizada em uma empresa prestadora de serviços de teleatendimento a um estabelecimento bancário e é sediada na região metropolitana de Salvador – BA.

As informações explicitadas nesta subseção foram obtidas nas entrevistas informais com um supervisor de equipe da empresa. Este demonstrou disponibilidade no que tange à investigação, argumentando que a empresa tinha bons conceitos na DRT (Delegacia Regional do Trabalho) em relação a aspectos ergonômicos, de processo e políticas de trabalho.

Nessa empresa, há cinco áreas de teleatendimento: a) *clássico*, teleatendimento para clientes de planos básicos, com menor poder aquisitivo; b) *preferencial*, teleatendimento para

clientes de alto poder aquisitivo – limite alto ou com altos investimentos; c) *prevenção* à fraude, área em que os teleatendentes recebem ligações de clientes indagando por que o cartão foi bloqueado pelo banco. O bloqueio ocorre por motivo de segurança, daí o nome da área ser prevenção; d) *especialista*, na qual se faz a reversão do pedido de cancelamento do cartão bancário; e e) *suporte*, onde são alocados teleatendentes com mais experiência na empresa, que tiram as dúvidas dos demais ou recebem ligações transferidas dos outros teleatendentes, quando o cliente pede para falar com supervisor ou coordenador.

4.2 Participantes

Participaram do estudo 12 teleatendentes (vide caracterização geral dos entrevistados no Quadro 6) de quatro áreas de atendimento: *clássico* (três participantes), *preferencial* (três participantes), *especialista* (três participantes) e *prevenção* (três participantes). Apesar de a empresa ser composta por cinco áreas de teleatendimento, a escolha das quatro áreas mencionadas deveu-se a serem estas que atuam direta e regularmente com clientes. Como explicitado anteriormente, a quinta área de teleatendimento serve de suporte, dirimindo dúvidas dos colegas das outras quatro áreas.

Quadro 6. Caracterização Geral dos Entrevistados.

Identificação	Idade	Escolaridade	Tempo de atuação na ocupação	Gênero
P1	20	Ensino Médio	8 meses	Masculino
P2	39	Ensino Médio	5 anos	Feminino
P3	19	Superior em curso	8 meses	Feminino
P4	28	Ensino Médio	3 anos	Masculino
P5	22	Superior em curso	2 anos	Feminino
P6	26	Ensino Médio	2 anos	Feminino

P7	32	Superior Incompleto	4,5 anos	Masculino
P8	34	Ensino Médio	4 anos	Feminino
P9	20	Superior em curso	3,5 meses	Masculino
P10	33	Ensino Médio	1 ano	Feminino
P11	21	Superior em curso	1 ano	Masculino
P12	26	Superior em curso	1 ano	Feminino

Os participantes foram escolhidos por coordenadores e supervisores de equipe, após orientação da pesquisadora de que fossem convidados teleatendentes das quatro áreas de atuação direta com clientes, com perfis diferentes em termos de idade, gênero e tempo de atuação na empresa. Com isto, a intenção foi de compreender de forma mais abrangente o fenômeno, não limitando o estudo a teleatendentes com características muito semelhantes.

4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

O estudo de um fenômeno envolvendo aspectos subjetivos, que necessitam de descrição e detalhamento das informações, requer um instrumento de coleta de dados que propicie ao participante narrar os eventos e vivências que lhe aconteceram. Para tanto, foram realizadas entrevistas mistas com os teleatendentes, nas quais foram realizadas duas solicitações amplas de que narrassem eventos fáceis e difíceis de interação com clientes, com base na técnica de incidente crítico, além disto, requisitou-se que respondessem a perguntas complementares. A escolha de entrevistas de estrutura mista, com ênfase na construção de narrativas e com uso de perguntas complementares como uma forma de investigação, neste estudo, deve-se às vantagens que as mesmas oferecem como um instrumento para revelar informações sobre assuntos subjetivos, como os estados afetivos, difíceis de serem abordados por meio de perguntas objetivas.

A partir de como a pessoa narrava, eram feitas perguntas para apurar o fenômeno e inferir como era realizado o processo de trabalho emocional, levando-se em conta o referencial teórico que sustenta haver uma relação entre estratégias de autogerenciamento e regras de expressão emocional. A expectativa era de que o participante, ao narrar eventos que haviam ocorrido nas suas interações com os clientes, rememorasse as estratégias usadas para lidar com os estados afetivos vivenciados nas situações relatadas.

A resposta em forma de narrativa foi escolhida por evidenciar a singularidade da ação de cada um e também as características comuns a alguns indivíduos (Chase, 2005). Acredita-se que, em consonância com o que Bruner (1997) postulou, uma das propriedades principais da narrativa é a seqüência singular de eventos (Hinchman e Hinchman, 1997, apud Elliot, 2005). Na narrativa, o participante busca construir uma seqüência capaz de alinhar a ação com o sentimento. Ao narrar uma seqüência de eventos, não se está somente recordando algo, mas tentando dar significado a estes eventos, ao que se fez e ao que se sentiu (Chase, 2005, Franco, 2008).

Em virtude de a narrativa não conseguir recuperar, a contento, os sentimentos e afetos, tal como vivenciados na ocasião em que ocorreram os eventos (Elliot, 2005), foram feitas algumas perguntas complementares, que ofereceram mais possibilidades para inferir os tipos de estratégias de autogerenciamento emocional usadas pelos teleatendentes.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro, no qual se buscou atender à investigação delimitada em cada objetivo específico, conforme especificações apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7. Instrumento de Coleta de Dados Arelado aos Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Instrumento
Compreender a dinâmica de realização do	Blocos temáticos 1, 2 e 3 do roteiro de entrevista

trabalho emocional na ocupação

Caracterizar as estratégias de autogerenciamento de estados afetivos utilizadas pelos teleatendentes (exceto questões 1.6, 2.6 e 2.7)

Identificar as regras de expressão emocional requeridas para os teleatendentes

Caracterizar o contexto laboral dos teleatendentes na empresa

No *primeiro bloco temático*, foi pedido que o participante narrasse uma situação de atendimento ao cliente que tivesse sido fácil de lidar emocionalmente. A investigação nesta parte teve o objetivo de explorar se é preciso usar estratégias de autogerenciamento de estados afetivos nestas situações consideradas mais fáceis e quais eram elas. No *segundo bloco*, solicitou-se ao entrevistado que narrasse uma situação de atendimento ao cliente que tenha sido difícil de lidar emocionalmente. Neste momento, foram investigadas a forma como a pessoa agiu nesta situação – quais estratégias de autogerenciamento de estados afetivos utilizou –, como se sentiu e como a empresa esperava que ela agisse. No *terceiro bloco temático*, foram explorados dados referentes às demandas da empresa, no intuito de compreender mais o contexto laboral destes trabalhadores. Foram, então, explorados, o nível de monitoramento dos estados afetivos e o que aconteceria com o funcionário se houvesse alguma reclamação por parte dos clientes. Por fim, foram solicitados os seguintes dados sócio-demográficos dos participantes: idade, gênero, tempo de atuação na função e nível de escolaridade. O Quadro 8, a seguir, ilustra o formato do roteiro de entrevista, o qual consta, na íntegra, no Apêndice B.

Quadro 8. Especificidades do Roteiro de Entrevista.

	1º Bloco Temático	2º Bloco Temático	3º Bloco Temático
Foco de Investigação	Trabalho Emocional em Interação Fácil com Cliente	Trabalho Emocional em Interação Difícil com Cliente	Entendimento do Contexto de Trabalho e suas Demandas
Caracterização	Solicitação de Narração de um evento específico e pergunta complementar ao final	Solicitação de Narração de um evento específico e perguntas complementares ao final	Somente perguntas específicas, relacionadas ao contexto organizacional

Além das entrevistas com os teleatendentes, foi feita análise documental do material informativo sobre um treinamento de relacionamento com clientes, ministrado para os teleatendentes, intitulado *Árvore do Relacionamento*, e três entrevistas informais com um supervisor de equipe para obter informações gerais sobre o processo de trabalho antes de ter contato direto com os teleatendentes.

4.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Em setembro de 2006, foi realizada uma visita ao Sinttel-Ba (Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Bahia) com o intuito de obter melhor compreensão sobre os fenômenos a serem investigados e auxiliar o aprimoramento do roteiro de entrevista. Na ocasião, a pesquisadora foi recebida pelo Diretor de Imprensa, durante todo

o turno matutino, quando foram elucidadas as condições e o processo de trabalho, as consequências sociais e físicas e o perfil genericamente desejado do teleatendente.

Em fevereiro de 2007, após receber resposta negativa de algumas empresas de teleatendimento para a realização desta pesquisa de dissertação, por intermédio de uma pessoa conhecida, que trabalha na empresa investigada, estabeleceu-se contato telefônico com o supervisor de equipe por ela indicado. Agendou-se a primeira entrevista informal com o mesmo, na qual foi apresentado o estudo e o desenho metodológico com maior detalhamento, assegurando que o nome da organização não seria divulgado, nem tampouco o nome dos participantes. Foi mostrado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a pesquisa (Apêndice C) e garantiu-se a divulgação posterior dos resultados. Foram realizadas mais duas entrevistas com este supervisor, nas quais se obteve informações (detalhadas nas subseções 6.1 e 6.2) sobre o funcionamento da empresa, suas políticas gerais e o processo de trabalho nas cinco áreas de teleatendimento.

No mesmo dia da terceira entrevista com o supervisor, o roteiro de entrevista foi testado para que se pudesse observar a pertinência de sua estruturação. Tal procedimento foi realizado por meio de uma entrevista com uma teleatendente, no primeiro andar, uma ampla sala sem divisórias, menos utilizado pela empresa, no lado oposto ao que os teleatendentes se concentravam. Este parecia ser um local isolado para a realização da entrevista, mas a prática evidenciou não o ser devido ao inusitado trânsito de funcionários curiosos a respeito do que se passava entre a pesquisadora e a participante. Desta forma, a realização da entrevista piloto evidenciou a necessidade de efetivar as demais entrevistas em ambiente fechado e reservado especialmente para este momento. A partir de então, foi utilizada uma sala pequena e desocupada, onde inexistia a circulação de funcionários. Ademais, no teste piloto, pôde-se analisar se a pessoa conseguia formular uma narrativa sobre o assunto, a partir da maneira como se introduziam alguns tópicos. A partir daí, foram feitos ajustes necessários na forma

de realizar a solicitação para que o participante narrasse, de maneira que se sentisse mais à vontade para discorrer sobre a temática foco de investigação.

De março a julho de 2007, com a colaboração de supervisores e coordenadores, que indicavam um funcionário por vez, foram feitos os convites aos participantes, para que os mesmos contribuíssem com este estudo nos seus ambientes de trabalho. As entrevistas foram realizadas com o consentimento livre e esclarecido dos participantes, gravadas em áudio, transcritas na íntegra, posteriormente, e tiveram duração média de 30 minutos. Devido ao ritmo de trabalho acelerado na ocupação, as entrevistas foram mais breves do que o esperado, principalmente, em função do aumento de clientes em fila de espera por causa da ausência temporária do teleatendente na linha, por ele estar sendo entrevistado. Mesmo naquelas realizadas após o expediente, notou-se que eles fizeram pouco uso das narrativas, o que pode estar relacionado ao aprendizado, na função, de comunicar-se de forma sucinta e objetiva. A coleta de dados foi encerrada quando se percebeu que, ao longo do processo, as narrativas eram curtas, não estavam mais trazendo novidades e as respostas começaram a se repetir, mostrando certa similaridade.

Quanto à análise de dados, procedeu-se a uma análise de conteúdo temática para a sistematização e integração das falas dos participantes para se inferir, de suas narrativas, as estratégias de autogerenciamento, as regras de expressão emocional e detalhes do contexto laboral. A análise de conteúdo foi escolhida por consistir em um procedimento para identificar objetiva e sistematicamente características específicas das mensagens. Foram buscados indícios manifestos e capturáveis no âmbito das comunicações emitidas, de acordo com premissas de Bardin (1977) sobre análise de conteúdo, e de autores contemporâneos, como Franco (2008), em que a contextualização foi considerada como um dos principais requisitos para a compreensão mais apurada dos dados. Esta concepção demonstra

pertinência em relação ao estudo de trabalho emocional, pois este é realizado em consonância com as regras de expressão requeridas nos ambientes sociais.

Apesar de muito difundida em análise de conteúdo, a mera descrição das características das mensagens contribui muito pouco para a compreensão dos fenômenos a serem investigados (Franco, 2008). Por isso, entremeadamente às descrições das falas dos participantes, foram feitas interpretações, à luz dos pressupostos teóricos, das regras de expressão emocional contidas no manual de treinamento da empresa, e do modelo analítico utilizados nesta dissertação.

A categorização, concebida como a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, seguida de um reagrupamento baseado em analogias semânticas (categorias temáticas) (Bardin, 1977), foi elaborada a partir das transcrições das falas dos participantes, ou seja, não definidas a priori. Implicaram constantes idas e voltas do material de análise à teoria, em que se objetivou salientar as nuances observadas. As categorias foram criadas à medida que surgiram nas respostas e, depois, interpretadas à luz das teorias discutidas, apresentando a vantagem do sistema categórico não *apriorístico* abranger a grande quantidade de dados novos e diversificados que foram surgindo (Franco, 2008).

5 Apresentação e Discussão dos Resultados

Para melhor compreensão do contexto em que se inserem os participantes da pesquisa, esta seção se inicia com a caracterização da organização e do trabalho de teleatendente na empresa objeto de estudo. Em seguida, são expostas as regras de expressão emocional da organização, juntamente aos discursos dos participantes, que explicitam a necessidade requerida pela empresa de seguirem tais regras no trabalho. Por fim, é apresentada a análise das entrevistas, em que são produzidas interpretações e comparações baseadas nos referenciais teóricos apresentados nos capítulos iniciais e no modelo analítico desenvolvido para compreensão do fenômeno.

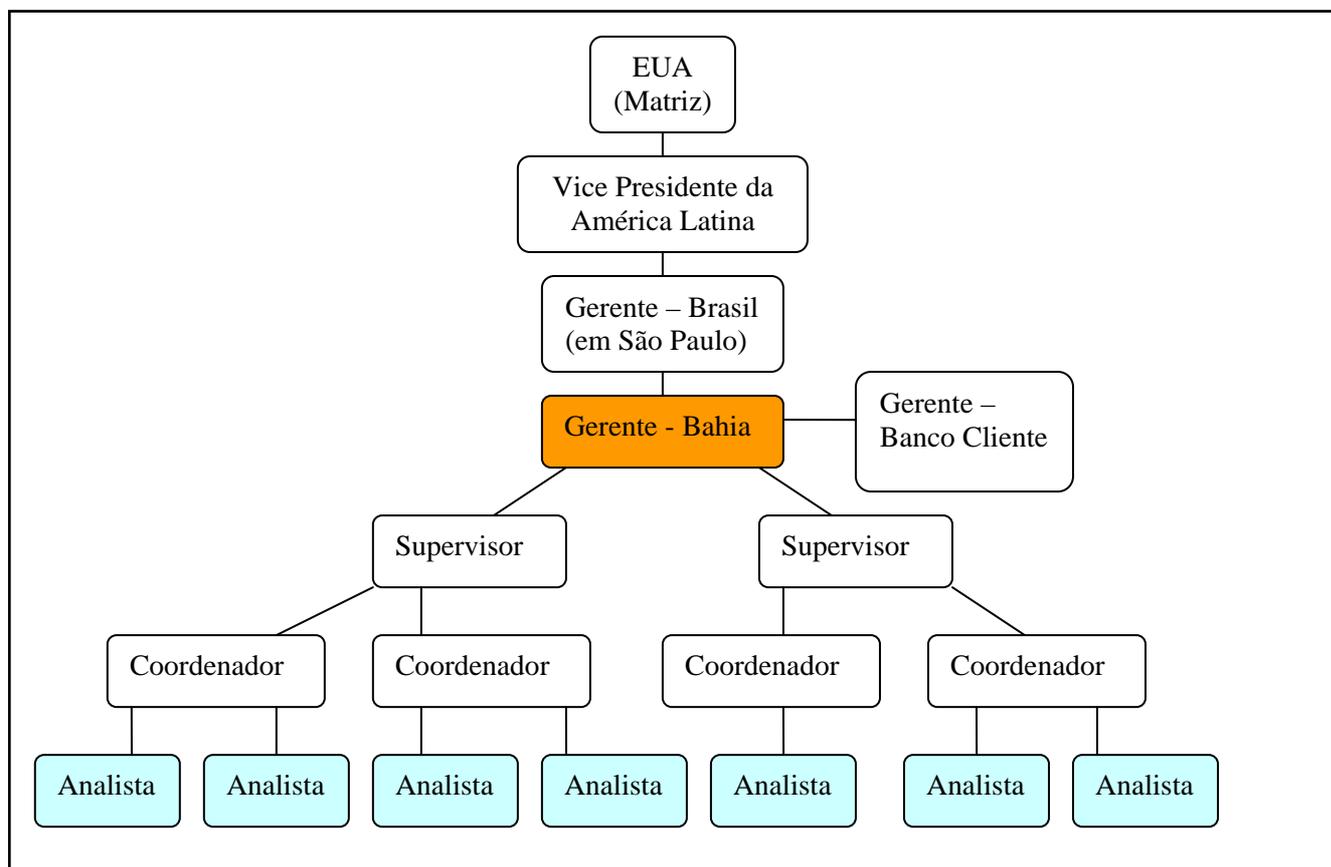
5.1 Caracterização da Empresa

A empresa estudada é uma multinacional americana, com filiais em diversos países dos continentes americano, europeu e asiático, além de Egito e África do Sul, totalizando 56 países em que tem atuação. Dentre as filiais, o Brasil é o país que se encontra em quarto lugar em número de funcionários, tendo sido implantada uma unidade em Salvador, em 1999, subordinada à filial de São Paulo. A unidade de Salvador, cujos procedimentos de trabalho são definidos em conjunto com o estabelecimento bancário ao qual presta serviços de teleatendimento, tem atuação nacional, atendendo clientes do estabelecimento bancário de todos os estados brasileiros.

Na unidade de Salvador, a hierarquia é formada por gerente interno e gerente do Banco que é cliente da prestadora de serviço de teleatendimento, em seguida, estão os quatro supervisores de equipe, hierarquicamente superiores aos quinze coordenadores, que, por sua vez, têm uma equipe de analistas diretamente sob sua liderança. Na Figura 4, é apresentado um esboço de organograma de cunho ilustrativo, para que se possa visualizar a posição

hierárquica ocupada pelos “analistas” – como são denominados os operadores de teleatendimento na empresa.

Figura 4. Organograma de Cunho Ilustrativo da Empresa.



Há uma padronização internacional em termos de aquisição e utilização de softwares e hardwares, bem como de políticas de remuneração e benefícios. A empresa é originariamente do ramo de tecnologia de informação, o que favorece o controle de todo o processo de trabalho por ter softwares tecnologicamente avançados, desenvolvidos para suas necessidades, havendo um software de monitoramento para cada meta específica.

A empresa tem como seus principais concorrentes as duas maiores empresas de teleatendimento da Bahia, mas acredita que um de seus diferenciais em relação a estas se refere à disponibilidade dos supervisores em atender, a qualquer tempo, o cliente que o

solicite. Esta disponibilidade ocorre em razão de ser preferível o cliente ficar satisfeito a ir reclamar do atendimento no Banco. Em relação à quantidade de funcionários, ficaria na quinta posição no mercado baiano.

O funcionamento da empresa é ininterrupto, 24 horas por dia e todos os dias da semana, incluindo sábados, domingos e feriados. É composta por, aproximadamente, 350 analistas e 23 funcionários administrativos, totalizando uma média de 373 funcionários, mais 18 aprendizes de 16 a 24 anos provenientes de projeto social estabelecido com a comunidade do bairro de Pernambués, localizado na cidade de Salvador-Ba. Portanto, o número total de funcionários gira em torno de 400 integrantes, variando mensalmente em função da alta rotatividade dos analistas (5% a 8% ao mês). Do quadro de funcionários, 80% são mulheres e 20% são homens.

Na carteira de trabalho, os teleatendentes recebem registro de analista de *call center* Junior ou Pleno. Segundo dados do Departamento de Pessoal, 8% do quadro de funcionários está em afastamento devido a doenças ocupacionais, sendo DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) e patologias relacionadas às cordas vocais as mais comuns. O tempo médio de permanência dos analistas na função é de dois anos e seis meses e o tempo máximo tem sido de quatro anos. Após este período máximo, comumente, o analista é afastado por causa de doenças ocupacionais ou, em caso de apresentar potencial, é promovido a um cargo de liderança.

Segundo informações da empresa, os motivos relacionados à alta rotatividade dos analistas seriam os horários instáveis, muitas metas, tempo médio de operação (TMO) curto, ritmo de trabalho acelerado, mudanças frequentes nos procedimentos e prejuízo da vida social, uma vez que só há uma folga por semana e, comumente, os treinamentos acontecem em horários após o expediente. O trabalho é de segunda a sábado, com folga no domingo. Quando se trabalha no domingo, tem-se uma folga durante a semana.

No que tange ao absenteísmo, os índices são elevados nos períodos festivos. Na virada de ano (2005/2006) chegou a 20% e, nestes casos, os analistas são indagados sobre suas ausências e, frequentemente, demitidos. O absenteísmo era grande nos finais de semana, mas, após medidas de demissão, houve grande redução de faltas neste período. Ademais, existe possibilidade de quatro trocas ao mês, tendo sido limitadas para este número porque os analistas estavam trocando em demasia, o que dificultava a supervisão e orientação, uma vez que, na troca, não trabalhavam no horário de seus respectivos superiores hierárquicos. O Quadro 9 resume dados relevantes da empresa:

Quadro 9. Principais Dados da Empresa Pesquisada

Cliente	Estabelecimento bancário
Tempo de atuação da filial de Salvador	8 anos (desde 1999)
Número aproximado de funcionários	373 80% mulheres 20% homens
Afastamento atual	8% DORT Patologias nas cordas vocais
Rotatividade	5% a 8% mensal
Permanência média do analista	2,5 anos

Não existe um setor de Recursos Humanos na empresa, sendo as atividades próprias de RH exercidas pelo Departamento de Pessoal e por cada supervisor, os quais criam campanhas de motivação para aumento da produtividade ou implementam campanhas provenientes do banco, com jogos, brincadeiras, sorteios constantes de prêmios, realizam avaliações de desempenho, dão *feedback*, dentre outras atividades. A seleção dos analistas é feita por uma consultoria externa e a decisão final da contratação é de responsabilidade dos supervisores.

Valoriza-se empregar pessoas com idades mais avançadas, supondo-se serem mais flexíveis, terem mais paciência para escutar o cliente, além de estabelecerem vínculo maior com a organização porque não têm muitas outras oportunidades no mercado de trabalho, nem têm vida social tão comprometida quanto os jovens (“em épocas festivas – final de ano, vésperas de feriado, São João – pedem menos folgas ou trocas do que os mais jovens”). Valoriza-se também contratar pessoas sem experiência para facilitar a adaptação à cultura da empresa e, especialmente, sem experiência em central de teleatendimento, uma vez que os procedimentos na empresa são diferentes daqueles de outras centrais do ramo. Os homossexuais do sexo masculino são bem quistos na empresa por se pressupor que têm as características positivas dos homens e as positivas das mulheres, que se referem, respectivamente, a melhor adaptação às mudanças, com menos reclamações, e a melhor qualidade de atendimentos. Acredita-se que, além de prestarem um bom teleatendimento, têm mais tendência a serem promovidos para áreas administrativas que envolvem criatividade e comunicação, por serem pessoas mais exigentes consigo. Por isso, a empresa tem um alto índice de homossexuais do sexo masculino em seu quadro de funcionários.

No que diz respeito ao treinamento, os analistas recém contratados recebem treinamentos introdutórios sobre procedimentos de trabalho, antes de iniciar na função. Os treinamentos são concebidos na filial de São Paulo e implantados na unidade de Salvador. Tais treinamentos apresentam muitas informações da rotina de trabalho do analista, contendo etapas lúdicas para facilitar a memorização dos diversos procedimentos. Outros treinamentos procedimentais acontecem quando há mudanças no processo de trabalho ou quando o cliente (banco) lança novos produtos. O treinamento comportamental existente na empresa, chamado “Árvore do Relacionamento”, tem duração de oito horas e objetivos voltados à prestação de serviços de qualidade por meio do estabelecimento de bom relacionamento com os clientes. São utilizadas analogias entre os componentes de uma árvore e as características de um bom

relacionamento, apresentando-se os perfis de diversos tipos de clientes e como se deve agir com cada um deles. Uma vez que a sua aplicação tem sido gradativa, nem todos os analistas dele participaram.

A empresa diz prezar por estabelecer comunicação transparente. Quando há crise e risco de fechamento, os funcionários são informados. No período em que foram realizadas as entrevistas, a empresa estava passando por uma crise porque o contrato com o estabelecimento bancário estava em vias de encerramento⁷. Entretanto, havia a possibilidade de voltar a prestar serviços para o antigo cliente. Ademais, quando o funcionário quer desligar-se da empresa, é incentivado a informar antecipadamente, para que ela o demita, a fim de que esta arque com os custos rescisórios. Segundo o supervisor contatado, esta opção é preferível porque o trabalhador não ficará boicotando o atendimento para ser demitido e, em seguida, receber os direitos trabalhistas, o que gera perdas maiores para a empresa, colocando em risco a prestação de serviços para o Banco devido à baixa qualidade do teleatendimento. A transparência das informações ocorre também em relação à possibilidade de desligamentos, pois as pessoas têm um prazo para cumprir os objetivos negociados e recebem a informação de quando serão desligadas se não aperfeiçoarem o desempenho.

Embora existam as amplas possibilidades de controle via tecnologia ou por meio dos coordenadores e supervisores, o supervisor contatado afirmou que a empresa preza por “relacionamentos mais abertos e humanos, em que as pessoas são ouvidas” e se valoriza contratar funcionários que têm vínculos de amizade ou parentesco com os atuais funcionários com vistas à melhoria do clima organizacional (“o clima fica mais tranquilo, minimiza-se o estresse e há mais controle social entre aqueles que têm vínculo para não cometerem erros”). Ademais, todas as seleções para cargos de liderança da empresa são feitas por recrutamento interno, como uma forma de reconhecimento dos funcionários.

⁷ No início do ano de 2008, o contrato com o estabelecimento bancário foi encerrado, o que obrigou a empresa a demitir a maior parte de seus funcionários.

Em 2006, a empresa ganhou o prêmio *Top of Mind* e recebeu destaque da DRT por ser considerada uma empresa modelo, melhor central de teleatendimento da Bahia. Segundo o supervisor, os aspectos avaliados positivamente pela DRT foram a quantidade não limitada de pausas para ir ao banheiro, os móveis ajustáveis e ergonômicos, quinze minutos para lanche incluídos nas seis horas de trabalho (o que não é obrigado pela legislação) e postura não coercitiva da liderança.

5.2 Caracterização do Trabalho em Teleatendimento na Empresa

Todos os analistas atuam em teleatendimento receptivo e têm regime de trabalho de 36h semanais, com uma folga por semana e trabalham em regime de escala (manhã, tarde e noite), com jornada diária de 6h. Segundo a empresa, as escalas de trabalho são definidas com, no mínimo, quinze dias de antecedência. Os analistas recém contratados recebem as escalas que são menos aceitas pelos funcionários mais antigos, como horários noturnos e em finais de semana. Existe uma pausa de 15 min. para lanche e outras pausas podem ser dadas em função de outras necessidades: banheiro, água, receber feedback, reunião, registros de atendimentos, consulta ao suporte (tirar dúvidas) ,fisioterapia, dentre outros.

O ritmo de trabalho se intensifica nos cinco primeiros dias úteis do mês, quando o fluxo de ligações é intenso. Neste período, identificam-se muitos clientes em espera, ouvindo uma música clássica, pois foram eliminados os *jingles* por não serem bem aceitos pelos clientes. Esta é a fase do mês em que analistas de algumas áreas de teleatendimento passam a atender outras que estão com fila de clientes, treinamentos são suspensos, analistas que estão em treinamento fora do horário de trabalho são recrutados a trabalhar e os coordenadores inibem as pausas para lanche e água, levando os alimentos até a posição de atendimento do analista, evitando que este interrompa o trabalho.

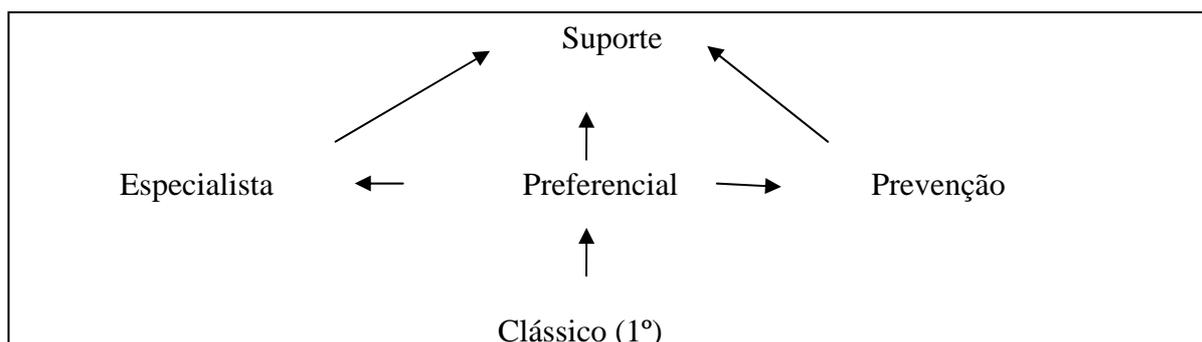
Existem cinco áreas em que o analista atua:

- 1) *Clássico*: teleatendimento para clientes de planos básicos, com menor poder aquisitivo, que, segundo a empresa, são mais rudes nas ligações, mas são, por outro lado, menos exigentes. É requerido destes teleatendentes que forneçam explicações com vocabulário simples.
- 2) *Preferencial*: atuação semelhante ao clássico. Atendem os clientes de alto poder aquisitivo – limite alto ou com altos investimentos. O analista tem que ter senso crítico maior, utilizar linguagem mais apurada e, por isso, de acordo com o supervisor contatado, os analistas se realizam mais do que no clássico. Neste tipo de atendimento, os analistas tratam também de assuntos internacionais quando o cliente está fora do país.
- 3) *Prevenção à fraude*: neste teleatendimento, o cartão é bloqueado pelo banco e o cliente liga para entender o porquê. O analista precisa ter capacidade de argumentação para lidar com cliente almejando fazer uso imediato do cartão. O bloqueio ocorre por motivo de segurança, como prevenção de clonagem. Portanto, lidam com clientes que descobriram que estão com cartão bloqueado.
- 4) *Especialista*: faz a reversão do pedido de cancelamento do cartão bancário. Têm como meta mensal conseguir reverter 71% dos pedidos de cancelamento. Têm que desenvolver uma argumentação bem voltada para vendas.
- 5) *Suporte*: são analistas seniores, que tiram as dúvidas dos demais analistas ou recebem ligações transferidas dos outros analistas quando o cliente pede para falar com supervisor ou coordenador.

Existia uma tendência a posicionar os analistas recém contratados no clássico. Após o clássico, iam para o preferencial porque são áreas mais parecidas. Posteriormente, eram alocados no especialista ou na prevenção e, por último, direcionavam-se ao suporte porque nesta área presta-se auxílio aos colegas e é necessário ter mais experiência. Atualmente, não

se segue mais esta ordem, de sorte que o analista pode ir para qualquer das outras áreas, com exceção do suporte, que continua sendo o último. Tal decisão decorreu da percepção de que quando os analistas finalmente atingiam a área de suporte, já não estavam mais motivados em relação ao trabalho em teleatendimento.

Figura 5. Tendência Tradicional de Promoção – Não Mais Utilizada.



Ao ligar para a empresa, o cliente do estabelecimento bancário é solicitado a digitar o número do cartão na URA (atendimento eletrônico) e o sistema direciona-o para a específica área de atendimento. A partir da URA, se o cliente não digitar nada, conectar-se-á com a área do atendimento clássico. No entanto, tenta-se, ao máximo, evitar a transferência de clientes, por ser importante atendê-los logo no primeiro contato, uma vez que a transferência estressa muito o cliente, segundo a empresa. As informações a respeito dos clientes disponíveis no sistema são bem detalhadas. O programa faz a parametrização, dizendo qual a prioridade de atendimento, isto é, onde a fila está maior. Daí, a ligação é direcionada para os teleatendentes de áreas específicas. Em momentos de maior fluxo de ligações, os teleatendentes de demais áreas atendem ligações da área específica que está com fila. Apesar de atenderem outras áreas por conta de demandas ocasionais, os analistas são avaliados em suas áreas originais, em virtude da maior frequência do trabalho realizado.

O preferencial e o clássico são os atendimentos mais similares porque têm a mesma natureza, uma vez que são atendimentos básicos, mudando somente o público alvo. O que existe em comum entre os cinco tipos é o atendimento de forma geral, que todas as áreas podem fornecer, e que é muito realizado no clássico: informações de saldo, fatura, limite, taxa de juros, bem como a realização de vendas de seguro (proteção de perda e roubo do cartão, seguro de casa, veículo e vida) e cartão adicional (para uma outra pessoa). A venda de seguro pode ser feita em qualquer atendimento, dependendo da campanha, de não haver fila porque demoraria ainda mais para atender ao cliente e de que este não esteja exaltado, o qual é intitulado como cliente “em atrito”, pela empresa. Cliente em atrito é considerado aquele que não aceita os procedimentos, não interage de forma amistosa ou que quer falar somente com a supervisão. A diferença entre os atendimentos das ilhas é a natureza do negócio (desbloqueio, reversão do cancelamento) e o tipo de clientela (baixa renda, alta renda, atendimento a colegas – caso do suporte).

Existem metas diferentes a serem cumpridas:

- 1) Tempo médio de operação (TMO), o qual é diferente para cada área: clássico (153”); preferencial (166”); especialista (323”); prevenção (199”); suporte (134”).
- 2) Vendas de cartão adicional: depende da campanha do estabelecimento bancário.
- 3) Precisão: a) erros fatais e b) erros não fatais
- 4) Aderência: tempo logado e disponível para o atendimento
- 5) Absenteísmo: falta justificada (com atestado médico) e não justificada.

Atualmente, os teleatendentes passam uma média de 1 h e 30 min. sem aderência (fora da linha), sendo que a meta é de 30 minutos fora da linha, o que inclui pausa para lanche e demais tipos de pausa. Esta meta por teleatendente corresponde a 92% de aderência

da unidade, o que garante sobrevivência da empresa na Bahia, uma vez que há ganho de produtividade, pois o teleatendente mantém-se em processo de trabalho durante 5h e 30 min.

Para o gerenciamento da unidade, existe uma ferramenta central da empresa (*Blue Pumpking*) que controla todos os horários, servindo para os funcionários aderirem ao máximo ao planejamento. Este *software* programa horários individuais de ausências e de permanência nos postos de atendimento (às 11 h, sete funcionários podem ter o *break* de 15 min.). Isto influencia no gerenciamento do tempo como um todo, na unidade, inclusive de horário de feedback sobre desempenho, uma vez que é preciso respeitar o gerenciamento deste *software* para o coordenador ou supervisor tirar o funcionário do posto de trabalho para dar orientações de melhorias. Somente o tempo e a quantidade de idas ao banheiro não são limitados. A partir dos *softwares* de controle, vêm-se os percentuais de atingimento de metas da área e individuais.

O monitoramento das ligações, por amostragem, é feito em São Paulo. Quanto mais uma pessoa erra, mais ela é monitorada. A filial paulistana envia relatório a respeito dessas ligações com erros para os coordenadores e para os supervisores para que estes dêem feedback aos analistas. Às vezes, o trabalho deste analista não pode ser interrompido porque ele está atrasado em relação ao cumprimento das metas e os feedbacks são passados na forma de recados escritos para que eles leiam durante os atendimentos. O monitoramento de São Paulo preza pela manutenção do índice de precisão, o qual, como mencionado anteriormente, é dividido em erros fatais e erros não fatais. Existe uma descrição de todos os erros fatais que os analistas devem evitar. De forma geral, são considerados como fatais aqueles erros que comprometem o cliente em demasia, fazendo-o se deslocar de um lugar para outro ou repercutindo em impactos financeiros. Erros não fatais, como o nome sugere, são menos graves e se referem à falta de fornecimento de algumas informações ou o retorno do analista à ligação após 30 segundos, tempo máximo de espera para o cliente enquanto o analista busca

uma informação no sistema. A demissão por conta de erros é rara, pois o analista costuma aperfeiçoar o trabalho após os feedbacks. Por outro lado, mau atendimento ao cliente (ironias, grosserias) é passível de demissão imediata, uma vez que a empresa acredita que podem errar tudo, menos tratar mal o cliente.

O monitoramento da tela em que o analista está navegando e da ligação pode ser feito a qualquer momento pelo coordenador ou supervisor por meio do *software Avaya*. Este *software* permite monitorar: 1) o status dos teleatendentes (em pré-ligação, em espera, em operação, em pós-ligação, em suspensão, logados) e 2) o status das linhas (linhas usadas, linhas em URA, linhas em operação). Aos coordenadores e supervisores também compete determinado período de monitoração direta – ao lado do analista.

No que tange à automatização do atendimento, 60% destes são feitos pela URA. Segundo o supervisor com o qual se estabeleceu contato, há uma tendência de a tecnologia substituir, progressivamente, o trabalho humano e os teleatendimentos serem feitos apenas para os clientes em atrito (clientes mais difíceis, que estão exaltados). A autorização necessária no momento de utilização do cartão de débito ou crédito, que antes era feita por funcionários, hoje é feita automaticamente, pelo sistema. Ademais, todas as noites, o sistema pára durante, aproximadamente, 30 min. para manutenção: atualizar a rotina e processar as informações, o que se chama tecnicamente de Rotina *Beth*. Quando isso acontece, o cliente é orientado a ligar dentro de um prazo previamente estabelecido.

5.3 Regras de Expressão Emocional da Empresa

Nesta subseção, as regras de expressão emocional da empresa são apresentadas sob duas formas a) a partir de informações contidas no manual do programa *Árvore do Relacionamento* e b) a partir dos relatos dos entrevistados que se reportaram a estas regras. Estes relatos explicitam consonância com as regras de expressão emocional da empresa e

revelam particularidades inerentes ao seguimento delas, comentados no decorrer da exposição.

Foram encontrados quatro conjuntos de regras referentes a demandas de trabalho emocional: i) equilíbrio entre padronização e personalização, ii) cordialidade, iii) calma e iv) empatia nos teleatendimentos. O primeiro grupo, relacionado a equacionar a padronização e a personalização nos teleatendimentos, tem como objetivo o relacionamento diferenciado com o cliente, em que os teleatendentes devem seguir algumas regras de interação pré-estabelecidas, mas também se ajustar às demandas do cliente, conforme ilustrado no Quadro 10.

Quadro 10. Regras de Expressão da Empresa - Padronização x Personalização

Padronização x Personalização
<p>O analista deve individualizar o atendimento tratando o cliente pelo nome seguido do pronome de tratamento (Sr. / Sra. / Dr.). É necessário alternar hora chamando-o pelo nome seguido do pronome e hora somente pelo pronome, assim a ligação fica educada e sem exageros. Caso o cliente solicite a não utilização do pronome de tratamento, o analista pode chamá-lo somente pelo nome. A personalização deve ocorrer desde o início da ligação (Manual do Programa Árvore do Relacionamento).</p>

A empresa, ao mesmo tempo que argumenta a respeito de padronização, o que surgiu na fala de um participante como “comportamento homogêneo” (P7), refere-se também a um modelo diferenciado, que é evidenciado nas falas dos teleatendentes sob a forma de “personalização”, de utilização dos *scripts* como guias, mas não como procedimentos a serem rigidamente seguidos, sem adequação às peculiaridades de cada interação com cliente.

Quadro 11. Entrevistas - Padronização x Personalização

 Padronização x Personalização: os relatos dos participantes

A gente tem que ter um certo manejo, mesmo porque na intranet tem modelos de atendimento, não é uma regra pra você usar, a gente usa as próprias palavras, aqui é pedido a personalização do atendimento pra que a gente possa passar mais segurança pro cliente (P1).

Você tem que ter uma certa informalidade . . . esta é uma característica daqui . . . passa perto do centro de várias maneiras diferentes . . .” (P7).

O segundo conjunto de regras de expressão emocional diz respeito à manutenção da cordialidade em todas as interações com clientes.

Quadro 12. Regras de Expressão da Empresa – A Cordialidade

 Cordialidade: a importância do tom de voz

Demonstrar cortesia durante o contato: o analista deve utilizar um tom de voz agradável, delicado, polido, que demonstre cortesia, vivacidade, suavidade, naturalidade, clareza e expressividade. Algumas expressões como ‘por favor’, ‘por gentileza’, ‘obrigada’ caracterizam um atendimento cortês, desde que utilizadas com o tom de voz apropriado. Demonstre simpatia – utilize uma voz vibrante e alegre, principalmente na abertura da ligação. Criar uma impressão positiva com a voz: sua voz deve ser suave, e não áspera, ou lamuriante ou agressiva. Use a sua voz para demonstrar que você é uma pessoa agradável e disponível (Manual do Programa Árvore do Relacionamento).

Quando requer que o teleatendente mantenha o tom de voz sempre cordial, a empresa exige que permaneça amistoso com o cliente, mesmo que este apresente reações agressivas. No entanto, na fala da participante P2, percebeu-se o grau de dificuldade quando se tem que conciliar muitas metas de forma simultânea, especialmente, quando tinha que ser objetiva em suas interações devido à meta de TMO (tempo médio de operação de alguns segundos com cada cliente) e, ao mesmo tempo, demonstrar para o cliente que estava “sorrindo ao telefone”.

Em consonância a isto, Goleman (1995) assevera que a maior parte das trocas emocionais são sutis, quase imperceptíveis, e acontecem, por exemplo, na maneira que um vendedor diz “obrigado”, que pode fazer o cliente se sentir ignorado, ressentido, ou ser de fato um agradecimento e dar mostras de consideração. Assim, no teleatendimento, o tom da voz cumpre papel importante nas interações com clientes, uma vez que não há informações emocionais visuais (expressões faciais, gestos) de afetos e, por isso, é especialmente monitorado na ocupação. Em publicação recente, Newman e colaboradores (2007) referiram-se diretamente à importância do tom de voz em interações de serviço que requerem do trabalhador senso para utilizá-lo.

Quadro 13. Entrevistas - A Cordialidade

A manutenção contínua da cordialidade: os relatos dos participantes

Eu fui chamada várias vezes porque acham que o meu tom de voz é rude, dizem muitas vezes que eu sou meio irônica no atendimento . . . Às vezes quando eu sou muito objetiva nas respostas, quem analisa acha que eu tô sendo ríspida porque eu não tenho o sorriso na voz (P2).

Eles não querem que aconteça isso de alterar o tom de voz, de jeito nenhum, você tem que continuar falando normal com o cliente pra que eles não percebam que você também ficou chateada, porque o cliente tem que entrar aqui e sair satisfeito, você tem que passar o serviço pro cliente, atender ele de forma cortês, independente da situação da ligação (P8).

O terceiro grupo de regras de expressão emocional refere-se à importância de o teleatendente manter a calma durante as interações de trabalho. Neste caso, a empresa explicita ser este o estado afetivo primordial demandado. Os teleatendentes são instruídos a não se deixar envolver pelos afetos dos clientes, devendo agir com paciência, mantendo a calma para conseguir tranquilizá-los. Não obstante, em suas orientações, a empresa já pressupõe a dificuldade de o teleatendente manter-se calmo em todas as ligações, o que se

corroborou nas falas das participantes P4 e P8. Desta forma, a organização antecipa-se, de forma estratégica, sugerindo aos analistas formas de se comportar e de pensar para lidar com situações de conflito.

Quadro 14. Regras de Expressão da Empresa - A Calma

A requisição de manter-se calmo

Ele tem o direito de estar nervoso. Para ajudá-lo, é preciso manter a calma. Compreenda que ele tem um problema que é único e não sabe como resolver . . . Não peça para que fique calmo. Quando tiver uma chance, comece a falar em um tom mais baixo e pausadamente. Evite discutir ou entrar em polêmica com o cliente. Separe a questão pessoal dos problemas da empresa. O cliente não tem um problema com você pessoalmente, mas sim, com a empresa. Não é pelo fato de o cliente estar com um problema que ele tem alguma coisa com você (Manual do Programa Árvore do Relacionamento).

Quadro 15. Entrevistas - A Calma

O permanecer calmo: os relatos dos participantes

Eles já chegam com arrogância pra a gente e a gente tem que absorver isso, respirar fundo e atender da melhor forma possível (P4).

A empresa exige que a gente tenha qualidade no atendimento, independente da situação, principalmente, se for uma situação de atrito, a gente tem que manter a calma, tem que ser paciente, focar no objetivo do cliente pra que ele não saia daqui insatisfeito, e venha até a cancelar a conta corrente ou faça até uma reclamação do próprio atendente. Não tem como a gente não alterar a emoção da gente, não tem como a gente não ficar nervosa, mas a gente tem que manter o atendimento, falar com calma, ter paciência, porque se a gente perder a paciência também já viu, né? A empresa orienta que se a gente não tiver condições de atender, que é pra passar pra a supervisão . . . não destratar de forma nenhuma (P8).

O quarto e último conjunto de regras de expressão emocional refere-se a desenvolver empatia nas relações com clientes, para que se possa compreender seu problema e que se consiga solucioná-lo de forma correta e rápida.

Quadro 16. Regras de Expressão da Empresa - A Empatia

A requisição de empatia

Ser empático com o cliente: Saber colocar-se no lugar do cliente, entendendo sua solicitação / reclamação. Demonstrar interesse e disposição de atendê-lo, principalmente com aqueles que apresentarem dificuldades na compreensão, nervosismo e/ou impaciência. Sua atitude deve ser sempre positiva. Afinal, você é um profissional no atendimento ao público. Atender clientes educados, gentis, mal educados, grosseiros faz parte do trabalho (Manual do Programa Árvore do Relacionamento).

A empresa demonstra esperar uma atitude de disponibilidade não somente física (escuta), mas também afetiva (empatia), requerendo um equilíbrio nesta disponibilidade para a interação com o cliente. A imparcialidade não pode ser demasiada para não parecer frieza, assim como a aproximação não pode ultrapassar o limite de ser “um profissional de atendimento” e tornar informal demais a interação, assemelhando-se a uma conversa entre amigos, como bem expressado na fala do participante P1.

Quadro 17. Entrevistas – A Empatia

As dificuldades do estabelecimento da empatia: os relatos dos participantes

Até mesmo coleguismo, o fato de você ser cordial com o cliente na linha, não significa que você vá criar um grau de intimidade, você não pode conversar buscando um certo tipo de amizade, né? Então fica um pouco difícil porque você não pode atender bem de mais, como também maltratar o cliente (P1).

Percebe-se, então, a expectativa da empresa de que estes trabalhadores expressem sempre afetos positivos para os clientes, de forma a gerar uma interação agradável e acolhedora, que, por conseguinte, tenderá a ocasionar satisfação e fidelidade dos clientes em relação ao estabelecimento bancário. De maneira semelhante, nos estudos empíricos de Hochschild (1979, 1983), as comissárias de vôo realizavam trabalho emocional para reduzir a ansiedade e o medo dos passageiros, sendo requeridas a expressar sempre afetos positivos. Dos paramédicos do estudo de Boyle (2005), esperava-se que demonstrassem emoções positivas para os pacientes: compaixão, empatia, autocontrole, paciência e alegria, e dos teleatendentes da pesquisa de Totterdell e Holman (2003), os trabalhadores também eram requeridos a demonstrar sempre emoções positivas aos clientes.

Ademais, as regras de expressão emocional, embora explicitamente reveladas pela organização, em treinamento, ou observadas por teleatendentes iniciantes nas interações de trabalho dos colegas, como já revelado em outros estudos por Grandey (2000) e Opengard (2005), eram ajustadas pelos trabalhadores nas singularidades dos atendimentos, em que estes se revelaram sujeitos ativos no processo de trabalho emocional ao limitar as agressões dos clientes, afirmando que “naquele nível de tratamento não dá para manter a ligação”. Em exemplo encontrado na literatura, Tschan e colaboradores (2005) demonstram que, apesar de se esperar que as enfermeiras sejam amistosas, elas podem ser severas ao descobrir que o paciente jogou fora a medicação. Ao aceitar este tipo de ajuste, a empresa de teleatendimento revelou-se flexível às regras de expressão emocional que eram socializadas informalmente. Desta maneira, um teleatendente podia utilizar uma alternativa semelhante à observada na interação de trabalho de um colega para minimizar as situações difíceis com clientes, o que se configurou como uma regra de expressão emocional tácita, como explicitado por Grandey (2000).

Percebe-se também que as asserções de Ashforth e Humphrey (1993), de Hochschild (1979, 1983) e de Morris e Feldman (1996), considerando a tendência atual da prescrição do gerenciamento dos afetos, utilizados como formas de atender a demandas organizacionais, gerando vantagem competitiva por parte das empresas, mostram-se pertinentes na empresa de teleatendimento aqui investigada.

É válido ainda recuperar, da revisão de literatura, a diferenciação feita por Goffman (1967) em relação à existência de regras simétricas e assimétricas, sendo estas últimas que predominaram nesta pesquisa com teleatendentes, em que o trabalhador não tinha as mesmas obrigações e expectativas que o cliente. Desta forma, o teleatendente não podia comportar-se de maneira similar ao cliente que o agredia, era irônico ou se mostrava impaciente.

5.4 Análise das Entrevistas

Nesta seção, serão apresentadas as entrevistas, com interpretação baseada no modelo analítico apresentado na Figura 2 e nas teorias discutidas nos capítulos iniciais desta dissertação. É importante esclarecer que as entrevistas foram realizadas com teleatendentes de áreas diferentes apenas para permitir a visualização mais ampla das diversas modalidades de trabalho na empresa estudada, mas o objetivo não foi o de estabelecer comparações entre áreas de atuação.

Reiterando, buscou-se compreender a) o contexto de investigação – a empresa de teleatendimento – e as características de trabalho na função de teleatendente, b) identificar as regras de expressão emocional requeridas para estes trabalhadores (ambos apresentados em subseções anteriores), c) caracterizar as estratégias de autogerenciamento utilizadas e d) compreender a dinâmica de realização do trabalho emocional na ocupação.

A partir dos relatos dos teleatendentes, foram identificados cinco eixos temáticos (Quadro 18) que foram agrupados de forma a favorecer o entendimento do leitor: o contexto

de trabalho, fatores dificultadores do trabalho, fatores facilitadores do trabalho, percepções de vivências do trabalho em teleatendimento e autogerenciamento. Cada um dos cinco grupos temáticos foi subdividido em categorias que revelam suas peculiaridades.

Quadro 18. Eixos Temáticos Identificados nas Falas dos Participantes

Eixo temático	Categorias
O contexto de trabalho	Regras de expressão emocional Sazonalidade de demandas Equilíbrio entre quantidade e qualidade do trabalho Riscos decorrentes de erros Suporte social da empresa Excessivo monitoramento
Autogerenciamento	Estratégia comportamental (ação não executada, ação corporal e ação interpessoal) Estratégia cognitiva
Percepções de vivências do trabalho em teleatendimento	Riscos ao bem-estar e à saúde Suporte social de colega Suporte social da família Avaliações da ocupação Avaliações da empresa Avaliações da área de atuação Estados afetivos após interações fáceis Estados afetivos após interações difíceis
Fatores facilitadores	Gosto por trabalhar com pessoas

	Experiência na ocupação
	Estado de humor positivo do cliente
	Estado de humor positivo do teleatendente
Fatores dificultadores	Peculiaridades procedimentais da empresa
	Peculiaridades procedimentais bancárias
	Erro de colega
	Recusa do cliente em aceitar as informações transmitidas
	Comunicação mediada por telefone
	Estado de humor negativo do teleatendente
	Estado de humor negativo do cliente

O primeiro eixo temático, intitulado *o contexto de trabalho*, compreende:

- a) regras de expressão emocional da empresa,
- b) sazonalidade de demandas;
- c) equilíbrio entre quantidade e qualidade do trabalho;
- d) riscos decorrentes de erros;
- e) excessivo monitoramento;
- f) suporte social da empresa

As *regras de expressão emocional da empresa* já foram exploradas de modo detalhado na subseção 5.3, e se referem a i) personalizar os atendimentos, ajustando-os às demandas dos diferentes clientes; ii) manter a cordialidade para ser amistoso em todas as interações com clientes, independente de seus comportamentos; iii) manter a calma, não se deixando influenciar pelos afetos do cliente; e iv) estabelecer empatia com os clientes para compreender mais rapidamente seus problemas e ajudá-los com presteza.

No que tange à *sazonalidade de demandas*, a empresa espera que o teleatendente dê conta de uma quantidade variável de atendimentos, mantendo o mesmo padrão de qualidade. Esta variabilidade ocorre porque nos primeiros dias úteis do mês a demanda é bem maior em função de ser época de chegada de faturas para clientes, sofrendo um decréscimo durante o decorrer do mês. Assim, é preciso, em cada ligação, conciliar precisão e agilidade, que se sustenta, segundo eles, ao ser objetivo nas respostas. No entanto, a objetividade necessária para a interação é, paradoxalmente, percebida pela empresa como um tratamento rude: “sou muito objetiva, eu não tenho muitos ardeios. Às vezes, quando eu sou muito objetiva nas respostas, quem analisa acha que eu tô sendo ríspida porque não tenho sorriso na voz ou porque falta alguma coisa” (P2).

Encontrar o *equilíbrio entre quantidade e qualidade do trabalho*, para que as ligações sejam rápidas, mantendo-se a qualidade, ou seja, sem se incorrer em erros de atendimento e seguindo as regras de expressão emocional requeridas, não parece ser uma tarefa fácil, pois é necessário estar atento a diversas informações e influxos ao mesmo tempo. Para isso, os participantes relataram ser preciso manter a calma, a paciência, adequar a linguagem ao cliente, ser claro, realizar uma série de procedimentos de checagem de informações no sistema, solicitar diversas informações de segurança ao cliente, para assegurar-se de que o cliente não é um fraudador, além de saber realizar os procedimentos diferentes dos diversos tipos de cartão, e conciliar isto tudo com a realização de trabalho emocional: “Até se for respirar mais fundo, tem que colocar no *mute* para o cliente não ouvir aquela respiração mais alta, você tem que racionar sobre tudo o que vai fazer” (P4). Zapf e colaboradores (2003) salientam que quanto mais clientes a serem atendidos, menor tempo disponível haverá para cada um, o que revela a necessidade de conciliação de metas conflitantes de eficiência e excelência, já que os teleatendentes têm que, além de trabalhar de forma ágil, manter a satisfação do cliente (Dormann & Zijlstra, 2003; Wallace et al., 2000).

Assim, percebe-se também convergência com a visão de Ferreira e Mendes (2001) de que o atendimento ao público configura-se como um serviço complexo de muitas variáveis, tais como a conduta do usuário, as atividades dos funcionários envolvidos na situação, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais/instrumentais. Nesta perspectiva, o atendimento ao público se caracteriza por demandar trabalho mental intenso (identificação da demanda do usuário, busca, registro e transmissão de informações) e por requerer atenção a uma multiplicidade de fatores, que geram exigências cognitivas e afetivas dos trabalhadores.

O elevado número de demandas simultâneas, todavia, torna o trabalho pouco espontâneo e tende a aumentar as possibilidades de erro. Isto ocorre quando os teleatendentes estão cansados e quando o atendimento de todas as áreas é aberto para todo tipo de cliente (época em que há muitos clientes em fila), o que acontece, conforme já dito, especialmente, nos primeiros dias úteis do mês. Neste período, aqueles que estão em áreas com menos índice de chamadas (30 a 40 por jornada) têm que se adaptar rapidamente a uma quantidade de ligações muito superior (150 a 160 por jornada), além de lidar com uma quantidade maior de variáveis, uma vez que passam a atender também clientes de outras áreas, com cartões e demandas peculiares.

Assim, os primeiros dias do mês foram considerados os mais desgastantes e difíceis no trabalho, em que aumentam as diversas demandas, dentre elas a de realização de trabalho emocional, uma vez que há mais dissonância entre o que se sente e o que é requerido sentir:

Nos cinco primeiros dias úteis, é horrível, é muita correria, tem aquela pressão, uma ligação atrás da outra, então, às vezes os analistas ficam nervosos, é quando vem mais a questão dos erros fatais com os clientes, né? Porque, às vezes, não existe tolerância da parte do analista pra com o cliente, então, fica realmente ruim, até porque a gente passa também por pressões, né? (P1).

Quando aumenta o índice geral de erros na empresa, os funcionários passam, com mais frequência, por testagens, em que *os riscos decorrentes de erros* tornam-se mais evidentes, e coordenadores ligam para os teleatendentes indagando como devem ser feitos determinados procedimentos, o que deve ser respondido de imediato pelos funcionários. Algumas vezes, os teleatendentes são informados, durante uma interação com cliente, que após aquela ligação, ele será submetido a testes, procedimento considerado por eles como uma pressão que só tende a aumentar as chances de erro porque ficam mais tensos e, por isso, às vezes, erram nos testes, embora saibam aplicar o conhecimento na prática.

Indagados a respeito do que acontece se o analista errar e, mais especificamente, se um cliente ligar queixando-se do atendimento de um analista, as respostas dos teleatendentes tomaram duas direções: reorientação e demissão. Com exceção de uma teleatendente com menos tempo de empresa (P3, um ano; “a depender do analista é rua”), todos os demais analistas com pouco tempo de atuação (oito meses a um ano) explicitaram que quando cometem um erro, o teleatendente é reorientado. Os analistas mais experientes (dois a cinco anos) esclareceram que se o erro persistir, são demitidos, demonstrando que tiveram tempo suficiente na empresa para presenciar tais fatos.

Na fala de uma participante, ao elucidar como é realizado o feedback após detecção de erro, em que o coordenador e o teleatendente discutem a respeito, foi revelado o quanto o suposto erro pode depender da interpretação do coordenador, que nem sempre conhece o dia-a-dia singular do trabalho:

Eu vou pro meu feedback com meu coordenador, aí às vezes eles colocam observações: ‘não atendeu prontamente, não fez isso e não fez aquilo’. Quando eu não concordo, eu não concordo e não assino . . . tudo bem, eles estão lá ouvindo a sua ligação, mas quem está vivendo sou eu, uma coisa é você ouvir e a outra é você . . . eu acho que tem diferença . . . você pode interpretar de várias maneiras, também tem o lado do emocional . . . (P2).

Assim, em relação ao *excessivo monitoramento* das ligações, os teleatendentes relataram que todos os seus passos são monitorados através do software Avaya. Este software registra tudo o que se faz, atribuindo nomes às pausas – banheiro, lanche, dentre outras –, e o tempo que foi despendido em cada uma delas. Quando o teleatendente necessita de uma pausa maior, é preciso solicitá-la ao setor chamado *campo*, em que há funcionários que controlam este software e, se este procedimento não for realizado, os responsáveis por tal setor ligam pra questionar que pausa se está usando. Acrescentaram ainda que o monitoramento, tanto eletrônico, quanto presencial – realizado por supervisores –, são mais frequentes após a detecção de algum erro. Estas descrições indicam os detalhes do monitoramento contínuo ao qual os teleatendentes estão submetidos diariamente e revelam que devem estar atentos também a estas informações, além dos diversos outros influxos. Este tipo de monitoramento das atividades, em que está incluído o trabalho emocional, é abordado por Bolton (2005), a qual faz alusão ao uso de controles normativos e à introdução de técnicas de vigilância para a consecução bem sucedida dos objetivos organizacionais. Hochschild (1983) também faz menção a isto ao destacar o fato de muitos trabalhos permitirem ao empregador, por meio de treinamento e supervisão, exercer controle sobre as atividades emocionais dos trabalhadores.

Muitos teleatendentes, por outro lado, compartilham percepção de *suporte social da empresa*, identificada, por exemplo, ao se referirem à empatia da pessoa que monitora o teleatendente: “quem tá fazendo a monitoração entende porque é humano também, gera uma certa proteção, eu tô vendo a boa intenção do analista e tô vendo também que o cliente tá criando resistência” (P7). Este tipo de comentário dá sinais de que a empresa respeita o limite emocional dos teleatendentes e percebe que os funcionários, em alguns momentos, não dão conta da demanda emocional, oferecendo alternativas para eles darem solução ao problema

do cliente. Assim, nos momentos de atrito, em que a tolerância do teleatendente diminui, é oferecida, pela empresa, a possibilidade de transferir a ligação para um coordenador, supervisor ou gerente do estabelecimento bancário, alocados na empresa de teleatendimento investigada, ou ainda para o setor de apoio, localizado em São Paulo. Outra alternativa é utilizar o recurso *mute* para desabafar com um colega ou para retaliar o cliente sem que este o ouça. Entretanto, a transferência para o gerente local ou para São Paulo é exclusiva para um seleto grupo de clientes, com alto limite de crédito ou com muitos investimentos no banco, o que denota que a empresa oferece mais recursos, inclusive emocionais, para teleatendentes que lidam com clientes preferenciais.

Mas, a rigor, esta alternativa para lidar com clientes insatisfeitos é apenas uma estratégia de gerenciamento emocional do teleatendente que não se encontra mais em condições de lidar com este cliente, visto que o atendimento prestado por coordenadores e supervisores segue os mesmos procedimentos do teleatendimento, não oferecendo ao cliente soluções adicionais para os seus problemas. A transferência, então, tem apenas um efeito psicológico para alguns clientes, ao falar com alguém de maior status profissional, o que os tranqüiliza. Boyle (2005) revela a importância deste suporte emocional da empresa, propondo que a resposta organizacional para o trabalho emocional relaciona-se com a qualidade do serviço, os níveis de estresse e saúde emocional.

Ao comparar as estratégias de autogerenciamento de emoções identificadas nas narrativas e respostas dos teleatendentes, deste estudo, com as categorias de estratégias de autogerenciamento de estados afetivos presentes na literatura de trabalho emocional, inicialmente, previstas para servirem de modelo de análise nesta dissertação – ação automática, superficial e profunda – elas se mostraram inadequadas para apreender a dinâmica do autogerenciamento na ocupação de teleatendimento. Em outras palavras, os modelos de classificação dos dados, originados em estudos de Hochschild (1983), que dividiu

as estratégias de gerenciamento em superficial e profunda, e de Ashforth e Humphrey (2005), que propuseram a estratégia automática, não demonstraram ser pertinentes para interpretar os resultados encontrados na ocupação de teleatendimento, na empresa estudada, o que compeliu a uma revisão do modelo analítico adotado.

A análise prévia usando o modelo analítico inicialmente previsto para esta dissertação (apoiado na classificação de Hochschild, 1979, 1984), revelou a predominância do uso de estratégias superficiais e a dificuldade adicional de identificar as estratégias profundas, uma vez que mesmo utilizando recursos cognitivos, os teleatendentes não expressavam esforço e intenção de modificar os seus estados afetivos para estar em conformidade com os padrões exigidos pela organização – o que é uma característica central da estratégia profunda –, mas somente o desejo de inibir suas expressões de insatisfação para o cliente, esquivando-se da situação.

A empresa, embora exerça controle sobre a realização do trabalho emocional, de forma que os teleatendentes mantenham continuamente padrões de qualidade e de cortesia durante os atendimentos, reconhece que as pessoas não dão conta deste custo afetivo durante toda a jornada, e, em contrapartida, ensina estratégias alternativas de gerenciamento emocional, atenuando os impactos negativos da interação conflituosa com alguns clientes. A principal estratégia ensinada pela empresa é o uso do “mute”, um recurso para interromper a chamada telefônica temporariamente e permitir ao teleatendente a) conversar com seus colegas a respeito do atendimento, b) reagir verbalmente aos insultos do cliente sem que este o escute e c) transferir a ligação para um coordenador em situações de impasse extremo (cliente não aceita os procedimentos ou teleatendente não consegue mais manter padrões de cortesia pelas reações do cliente). Portanto, estas peculiaridades do contexto da empresa parecem influenciar a escolha das estratégias, pois as entrevistas sugerem que os

teleatendentes utilizam as estratégias ensinadas pela empresa, com mais frequência, do que as estratégias pessoais.

Os fatos supracitados fizeram concluir que as estratégias de autogerenciamento emocional mencionadas pelos teleatendentes não se ajustavam às categorias de ação automática, superficial e profunda, o que tornou necessária a elaboração de uma outra classificação indutivamente construída a partir dos resultados, que pudesse propiciar uma compreensão mais ampla do fenômeno em estudo.

Assim, para sentir ou demonstrar estados afetivos requeridos pela organização, como calma, empatia e cordialidade, foram identificados dois tipos de *estratégias de autogerenciamento*: cognitivas e comportamentais (ação não executada, ação corporal, ação interpessoal).

Quadro 19. Tipos de Estratégias de Autogerenciamento Emocional

Conceito		Operacionalização	
Estrat. de Autogerenciam. Emocional	Estratégia Comportamental	Ação não executada	Manejo do estado afetivo ou de sua expressão por meio da intenção de realizar uma ação, que, porém, não é levada a termo.
		Ação Corporal	Manejo do estado afetivo ou de sua expressão por meio de ações que envolvem o corpo, tais como gestos e sintomas físicos.
		Ação Interpessoal	Manejo do estado afetivo ou de sua expressão por meio de interações sociais.

	Estratégia Cognitiva	Manejo do estado afetivo ou de sua expressão fazendo uso de recursos cognitivos para refletir a respeito de si, do outro ou da situação e redefini-la.
--	----------------------	--

As estratégias comportamentais referem-se às ações que as pessoas empreendem para modificar uma situação a fim de alterar seus estados afetivos. São aquelas cuja ênfase está na intenção de realizar ações ou na sua execução. As estratégias cognitivas, por sua vez, referem-se à reorganização cognitiva da situação e da percepção, em que predominam a utilização de crenças, juízos, atribuição de causalidade, interpretações e construções de sentido, enfim, em que o foco está no pensamento. Estas estratégias não são incompatíveis, mas sua diferenciação refere-se a uma questão de ênfase daqueles aspectos mais importantes da estratégia usada.

A estratégia comportamental menos central na fala dos teleatendentes foi a *ação não executada*, na qual se maneja o estado afetivo ou sua expressão por meio da intenção de realizar uma ação, que, porém, não se leva a termo. A intenção não se tornaria um ato porque traria conseqüências para o teletendente que agisse desta maneira. As intenções não levadas a termo pelos teleatendentes foram: i) desligar a ligação em interações difíceis, em que não podiam retaliar o cliente que os desrespeitavam; ii) abandonar o serviço para ir para casa; e iii) desligar-se da empresa, quando percebiam que se sentiam muito cansados, fadigados e estressados para lidar com estas situações.

A realização de *ação corporal*, concebida como o manejo do estado afetivo ou de sua expressão por meio de ações que envolvem o corpo, acontecia quando o teleatendente respirava fundo, ia ao banheiro para lavar o rosto ou outras partes do corpo, desviava o olhar para cima, no intuito de não olhar para a tela do computador que continha informações do cliente “em atrito” e direcionava-se à copa para beber água. Estas ações eram realizadas usando o recurso de pausa durante ou após ligações difíceis.

A *ação interpessoal*, a que se mostrou central nas falas dos teleatendentes, envolve manejo do estado afetivo ou de sua expressão por meio de interações sociais. Algumas estratégias interpessoais eram ensinadas pela própria organização, como a utilização do recurso *mute*: “quando o analista não consegue dar prosseguimento àquela situação, o quê que a empresa propõe . . . tem outros setores específicos . . . nós direcionamos ele a outro setor específico, coordenação, uma supervisão” (P11).

O segredo do call center é o mute porque se os clientes bem soubessem o que a gente fala no mute . . . a gente fala, reclama, briga, xinga mesmo, pra poder explodir . . . na hora que volta, volta mansa . . . a empresa mesmo diz que pode fazer o que quiser no mute (P5).

A estratégia interpessoal estava fortemente presente no treinamento da empresa e na fala dos teleatendentes, o que corresponde à afirmação de Grandey (2000) de que o suporte social de supervisores (neste caso, de receber ligações transferidas e de sugerir a utilização do recurso *mute*) pode afetar o nível e o tipo de trabalho emocional em que os empregados se engajam.

É válido elucidar que o destaque dado às estratégias ensinadas pela empresa tem a finalidade de enfatizar o fato de ela ensinar ao teleatendente a lidar melhor com suas emoções. Isto é um sinal de que a empresa reconhece que nem todos os funcionários, ainda que treinados, são capazes de exibir os comportamentos esperados. Agindo dessa maneira, ela reconhece a possibilidade de haver um forte impacto emocional negativo, ao realizar trabalho emocional, sendo preciso dar suporte institucional para atenuá-lo.

Salienta-se que a distinção entre estratégias ensinadas pela empresa e as pessoais é estritamente de cunho didático, uma vez que se reconhece aqui o fato de serem altamente imbricadas, sobretudo, porque após a estratégia ser ensinada, ela tende a ser incorporada ao repertório pessoal dos teleatendentes. No entanto, a demarcação situa-se no fato de a empresa

dispor de formas alternativas de gerenciar problemas nos atendimentos, ao oferecer possíveis soluções aos teleatendentes, que não as tinham de antemão.

Outros teleatendentes que utilizaram a estratégia de ação interpessoal, enfatizaram o manejo do tom de voz para lidar com clientes agressivos e a utilização de vocabulário apropriado ao cliente com quem interagiam, na tentativa de personalizar o atendimento. Mencionaram modificar a forma de relacionar-se, utilizando a calma ou a objetividade de resposta (“na maneira de falar, ele compreende, você consegue dominar ele . . . se você fala com calma e não dá certo, você tem que ser mais objetiva”, P6), ou ainda pedindo respeito ao cliente, e alertando-o que a ligação estava sendo gravada (“se o senhor continuar desta maneira com o tom de voz ou falando este tipo de palavras, horrível, eu sou obrigado a encerrar a ligação”, P11).

A *estratégia cognitiva*, por sua vez, envolve manejo do estado afetivo ou de sua expressão fazendo uso de recursos cognitivos para refletir a respeito de si, do outro ou da situação a fim de redefini-la. Assim como foram identificadas estratégias interpessoais ensinadas pela empresa, o mesmo se aplica às estratégias cognitivas:

Focar no fato de que ele não conhece os procedimentos . . . pensar que estou ali pra ajudá-lo (P1).

Eu aqui sou empresa, não sou pessoa física, não tenho nada a ver com isso, eu estou aqui repassando uma regra do banco (P4).

Eu aprendi no treinamento que quando o cliente está ofendendo a gente, ele tá ofendendo o banco (P9).

Por mais que o cliente esteja irritado, eu sempre procuro olhar a situação de fora: se fosse eu, nesse momento, como é que eu estaria me sentindo? (P12)

Estas estratégias sinalizam a expectativa da empresa de que o teleatendente estabeleça uma relação empática com o cliente, colocando-se no lugar dele para minimizar situações difíceis. Espera-se também que ele reflita sobre a situação para não demonstrar afetos negativos para o cliente, o que evidencia a requisição por afetos integrativos, mencionados por Wharton e Erickson (1993), Grandey (2000), e Montgomery e Panagopolou (2005).

No caso dos teleatendentes entrevistados, a realização de trabalho emocional tinha a intenção de influenciar clientes a comprar produtos, tornando-os não só fiéis à empresa, mas motivados a divulgarem o serviço prestado. Isto foi assinalado por Hochschild (1983), e Rafaeli e Sutton (1991). Concorda-se então com a asserção de que trabalhadores que têm contato direto com clientes, geralmente, são requeridos a expressar afetos considerados integrativos para que o interlocutor se sinta bem em relação à interação de serviço (Gibson, 2006).

As estratégias cognitivas do repertório individual dos teleatendentes foram as de “conversar com Deus” nos momentos difíceis e “ouvir” seus conselhos, pensar em outras coisas e lembrar que o cliente é uma pessoa desconhecida, não valendo à pena ter sentimentos desagradáveis em relação a ele. Além disso, pensaram que a situação era passageira, que não iriam encontrar o mesmo cliente uma segunda vez, e que, pelo fato de a interação ocorrer pelo telefone, o cliente não conseguiria agredi-lo fisicamente.

O Quadro 20 ilustra como o uso de estratégias aparece no discurso dos teleatendentes, exemplificando-se, de forma mais clara, a dinâmica do autogerenciamento emocional. O Quadro ilustra de modo claro que, em uma mesma resposta, o teleatendente deixa evidente que faz uso de mais de uma estratégia para lidar com uma mesma situação, revelando a complexidade do autogerenciamento emocional para dar conta das demandas situacionais.

Quadro 20. Estratégias de Autogerenciamento – Participantes P5 e P7

Participante	Estratégias
P5	<p>Eu fui chamada de incompetente, ela saiu insatisfeita . . . não foi culpa minha e eu não podia responder, tem que aceitar, eu me senti enraivada porque não podia devolver, tinha que guardar pra mim, ai depende do humor que eu tô no dia, às vezes, tudo o que o cliente fala pra você tá ruim, às vezes até ajuda a piorar, mas quando estou com o humor lá em cima, não me importo muito não, sei que ali não foi exatamente comigo . . . mas no dia que a cliente me chamou de incompetente, eu fiquei estressada naquele dia . . . Sabe que não dá tempo de pensar [no que fazer pra melhorar o próprio estado]! Porque entra outro cliente, com outro humor e tem que tentar esquecer e tratar ele melhor, penso outras coisas, tento conversar com a menina que tá do lado . . . passa, porque eu sei que ali é o trabalho, não é comigo, não pode tomar pra si, o problema é com o banco . . . o segredo do call center é o mute porque se os clientes bem soubessem o que a gente fala no mute . . . a gente fala, reclama, briga, xinga mesmo, pra poder explodir . . . na hora que volta, volta mansa . . . a empresa mesmo diz que pode fazer o que quiser no mute, mas “quando voltar pro cliente, volte mansa, solte suas energias todas”. . . quando volta já está mansa . . . você pede um momento pra procurar a informação, volta calminha, calminha . . .</p>

P7 Numa situação dessas, eu **procuo simplesmente respirar** e fazer o meu trabalho de novo, se tiver que repetir 10 mil vezes, eu vou repetir . . . nestes momentos, assim . . . eu sou religioso, mas a minha religião eu não costumo discriminar qual seja, eu **tenho uma crença muito grande em Deus, então, nessas horas eu costumo me concentrar, eu me apego a ele, sabe, é uma conversa particular, é como se fosse uma mãe e você fala assim, ‘minha mãe me ajude aí, me dê uma orientação’, é uma pessoa em quem você confia . . . e sigo alguns conselhos**, que eu aprendi desde novo, como, por exemplo, não tomar decisões de cabeça quente, às vezes é necessário, mas muitas vezes não. Aquela coisa da bombinha, eu tenho que sair, **passar a ligação** e não é só passar a ligação e voltar pro atendimento não, eu tenho que realmente **dar uma escapada, eu vou ao banheiro, me olho no espelho, lavo o rosto, direciono o olhar pra qualquer lugar, sabe? Sabe aquela coisa de você procurar alguma coisa no nada? Esvazia a mente um pouquinho, respira fundo e volta e lembra: ‘é outra ligação, é outro cliente’ . . .**

Você não fica procurando muito as palavras pra mostrar pro cliente o que você deseja falar, **você vai logo no que você quer sem ser informal demais**, às vezes, você acaba sendo totalmente informal ou às vezes totalmente formal, você também tem que **ter o discernimento** de que chegou o seu limite, e **você vai passar pra outra pessoa** porque acho que ele . . . pelo menos eu acredito que **o tom da voz, o timbre da voz tudo isso influencia no atendimento**, sabe? **Ter uma voz um pouco mais tranqüila com o cliente, dá segurança . . .** Você tem que ter imediatamente uma **postura de humildade e seguidamente dizer** ‘não senhor, me desculpe, não foi isso que o senhor entendeu, que eu quis . . .

Legenda:

Comportamental	– Ação não executada – Ação corporal – Ação interpessoal
Cognitivas	
Afetos	

Mesmo que os teleatendentes saibam quais são as regras de expressão emocional requeridas pela organização e que esta ofereça recursos que auxiliem a amenizar o trabalho emocional, nem sempre ele é bem-sucedido, podendo ocorrer o desvio emocional relatado por Boyle (2005), Rafaeli e Sutton (1987), Tschan e colaboradores (2005), e isto foi revelado, como ilustrado nos trechos a seguir.

Às vezes eles falam coisas que até lhe agradem, então, não tem como você não ser de certa forma grossa (P3).

Já teve situação que a cliente dizia para não levar para o lado pessoal e aí que realmente eu me descontrolei um pouco (P4).

Você acaba caindo na armadilha e se você não tiver auto-controle, é capaz de você dar até uma resposta, aí é perigoso, tanto pra ele, quanto pra você . . . Principalmente pro analista porque vai perder o emprego certamente (P7).

Nos relatos acima, encontram-se interpretações dos próprios teleatendentes que convergem com acepções de Tschan e colaboradores (2005) de que a percepção de controle durante uma interação está relacionada ao bem-estar, visto que o autocontrole permite afastar afetos indesejados que poderiam prejudicar este bem-estar. Rafaeli e Sutton (1987) também argumentam que não expressar os afetos requeridos pode contribuir para a ocorrência de reações desagradáveis e de punições por parte da organização.

Evidencia-se, assim, a importância da realização bem-sucedida do trabalho emocional na ocupação, sob risco da perda do emprego, que se agrava devido a qualquer mínimo erro ser identificado nos monitoramentos contínuos (“você pode atender centenas de ligações, mas justamente aquela que você errou pode ser a monitorada”, P1). Por outro lado, o desvio emocional é tolerado, em alguns casos, como relatado por Boyle (2005) a respeito de paramédicos, em que a morte de uma criança é, provavelmente, uma das poucas situações em

que uma forte reação emocional para o caso se torna aceitável. Nas entrevistas, isto foi percebido na fala de uma teleatendente, que se referiu ao desejo de ligar para o cliente para informar que o cartão havia sido clonado, embora não o tenha feito, ao se dar conta de que a expectativa organizacional em relação à sua expressão emocional não deveria chegar a este ponto.

Ainda em relação ao autogerenciamento para realização do trabalho emocional, a fala de um participante sugere concordância com a asserção encontrada na literatura de que mesmo quando genuinamente sente o estado afetivo demandado, há esforço para avaliar se expressá-lo está em consonância com o que se espera dele (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendorff et al., 2005): “durante o trabalho, tudo, tudo tem que pensar antes” (P4).

Em relação ao terceiro eixo temático, o das *Percepções de vivências do trabalho em teleatendimento*, serão abordados os seguintes tópicos:

- a) riscos ao bem-estar e à saúde;
- b) avaliações da ocupação
- c) avaliações da empresa
- d) avaliações da área de atuação
- e) suporte social do colega
- f) suporte social da família
- g) estados afetivos após interações fáceis
- h) estados afetivos após interações difíceis

O trabalho emocional pode representar um custo afetivo (Ferreira & Mendes, 2001; Ferreira, 2004) para o trabalhador, especialmente identificado nas falas, quando ele não é bem-sucedido (“quando eu pego um cliente desse, eu não gosto mesmo, tem clientes que acabam o meu dia! Eu infelizmente me envolvo mesmo com a situação”, P10), o que, por

consequente, gera conseqüências concretas, pelo aumento de erros, pela possibilidade de demissão e de riscos ao bem-estar e à saúde do teleatendente. Estas conseqüências podem ser observadas quando o teleatendente apresenta determinados sintomas, adoece, não consegue desconectar-se de um episódio ou do trabalho como um todo, no restante do dia, ou ao chegar em casa (“por dentro, fica aquela coisa pesada, toda hora vem aquela lembrança, de noite, então, nem se fala, eu fico em casa me questionando, se eu errei em alguma coisa, eu fico ‘será que eu falei grosso demais com ela’?” P10).

As reações, sintomas e patologias mencionados pelos teleatendentes foram estresse, dor de cabeça, vômito, choro, “não conseguir pensar”, DORT, dormência em um lado do corpo, síndrome do pânico, patologias na coluna e nas cordas vocais. Quando os apresentaram, o trabalho passava a ser evitado, pois era percebido como a fonte dos problemas que acarretava tais conseqüências físicas e mentais, o que está de acordo com Dormann e Zijlstra (2003), ao relatarem estudos mostrando que demandas de trabalho influenciam o absentéismo por causa das conseqüências na saúde do trabalhador.

Alguns teleatendentes permaneceram com afastamentos justificados por atestados médicos, outros se afastaram por um dia (usualmente em início de mês), situações em que o sintoma revelou a baixa tolerância ao trabalho, nesta época, quando a jornada se intensifica. Uma teleatendente, ao revelar sua opinião, apresentou como motivo da elevada taxa de rotatividade na ocupação o fato de ser “bem complicado atendimento em call center, muito complicado, o que a gente poderia se estressar ou ficar doente por motivo de trabalho, assim, em seis, sete anos, aqui, em dois anos, rapidinho, a pessoa fica doente” (P8).

De forma geral, as possíveis conseqüências para o trabalhador evidenciam que as empresas precisam estar atentas a formas de minimizar as conseqüências negativas e preocupar-se mais com o suporte à realização de trabalho emocional. Isto pode ser realizado, dentre outras maneiras, por meio de treinamentos sistemáticos. Nem todos os teleatendentes

entrevistados lembraram ou participaram do treinamento específico a respeito de interações com clientes – intitulado *Árvore do Relacionamento* –, assim como nem todos os coordenadores e supervisores foram preparados para dar apoio emocional àqueles que trabalham diretamente com clientes, de quem se requer mais intensamente o trabalho emocional (“o treinamento é superficial . . . um acompanhamento psicológico aqui dentro é vital . . . se tiver alguém mais preparado para conversar, para te orientar, facilita . . .”, P7). Tais constatações e argumentações convergem com a perspectiva de Fineman (2001a) de trazer a temática mais ao centro das discussões organizacionais para que os conhecimentos produzidos possam ser mais aproveitados na prática. Os resultados de estudos de Grebner e Semmer (2003), em pesquisa realizada com 339 teleatendentes de empresas franco-germânicas, em que descobriram que o período de treinamento destes trabalhadores durava apenas poucas semanas, também estão em sintonia com esta interpretação.

Nas *avaliações da ocupação*, predominaram imagens negativas. Os teleatendentes relataram ser um trabalho que gera tensão, que é repetitivo, estressante, cansativo, competitivo, desgastante, sem ter o que criar e desenvolver. Estas características fizeram os teleatendentes considerarem a ocupação como temporária. Entretanto, uma teleatendente ponderou que o nível de escolaridade influencia nesta percepção: “as pessoas com menor escolaridade acham o trabalho de *call center* maravilhoso, então, você senta, bota ali [faz menção ao headset], faz o trabalho e vai embora . . . e as pessoas de maior escolaridade acham o trabalho assim alienante” (P12).

A avaliação negativa da ocupação, não obstante, é tolerada, no cotidiano, devido à *avaliação positiva* que fazem da organização:

Tem muita gente insatisfeito, mas não é com a empresa (P9).

Pelo menos, em outras operadoras de cartão de crédito, que eu ligo, quando você fala com a analista, não é o mesmo atendimento que daqui. Eu, particularmente, considero o atendimento melhor que tem no Brasil (P8).

Os pontos positivos citados em relação à empresa foram i) feedbacks contínuos para orientar maneiras adequadas de interagir; ii) a possibilidade de falar de maneira personalizada, sem ter que seguir estritamente scripts de interação; iii) o fato de quando não terem mais condições de atender, poderem passar para a coordenação, ou, em casos extremos, a empresa manda o funcionário para casa, descansar; iv) estar em constantes treinamentos; v) os relacionamentos serem amistosos; e vi) a motivação ser desenvolvida por meio de diversas ações, como campanhas para alcance de metas, nas quais se ganha brindes e há festas temáticas. Além destes fatores, há a possibilidade de ir trabalhar com vestimenta informal (sandálias de borracha, bermuda, descalços) nos finais de semana e feriados. Alguns teleatendentes atribuíram à figura da gerente regional tais ações valorizadas por eles.

Outro grupo de *avaliações* foi relacionado à *área em que estão alocados*. Quanto a este aspecto, é interessante distinguir as áreas dos teleatendentes, o que se justifica aqui, porque, muitas vezes, eles expuseram a avaliação que fazem de suas próprias áreas, comparando-as a alguma outra. Os teleatendentes do clássico consideraram estar na pior área de atuação por atenderem clientes de níveis de escolaridade mais baixos, que requerem explicações mais minuciosas em linguagem simples, dada a inexperiência com o uso de cartão de crédito. Consideraram-na também como a área mais inconveniente por haver mais demanda de trabalho, uma vez que relataram atender uma média de 120 ligações nas seis horas de jornada diária, o que gera um ritmo de trabalho agitado e, que se agrava em início de mês, momento em que as pausas são inibidas pelos superiores hierárquicos dos teleatendentes.

Aqueles que atuam no preferencial acreditam que os procedimentos de contestação são os mais difíceis por gerarem estresse nos clientes, quer porque o cancelamento do pagamento nem sempre pode ser feito, quer porque são requisitadas muitas informações de segurança ao cliente, aumentando a sua impaciência. No setor de atendimento especialista, houve relatos de que as ligações raramente eram direcionadas direto para esta área, o que implica atender clientes que já estavam com baixa tolerância à interação, porque foram transferidos de outras áreas, em que seus problemas não foram solucionados. Acrescido a isto, acreditam que a função básica do setor especialista, de manter o cliente vinculado ao banco (retenção) caracteriza a dificuldade maior de se trabalhar na área porque . . .

A gente tem que dar uma exaltação, uma hipérbole extrema, então, isso é difícil porque a gente não tá mentindo, mas a gente tá dando qualidade a coisas que não têm tanta necessidade assim . . . e dizer que é o melhor cartão, melhor que os outros bancos . . . A retenção é o setor mais difícil que tem (P9).

Em contraposição, outra teleatendente, também da área de especialista, considerou o setor clássico como de mais difícil atuação pelo fato de os clientes apresentarem muitas dúvidas e por haver mais demandas de trabalho (120 ligações/dia), contrapondo-se ao número de ligações na área de especialista (15 a 20 ligações/dia).

No setor de prevenção, de forma semelhante às considerações de seus colegas do atendimento especialista, os teleatendentes dividiram opinião, utilizando como comparação também o atendimento clássico. Um teleatendente acredita ser o atendimento em prevenção o pior da organização, devido a não receberem ligações diretas, mas transferidas, após problemas não terem sido solucionados, e uma participante considera o trabalho na área tranquilo, exceto nos primeiros dias do mês, quando tem que atender clientes do clássico, considerados mais difíceis.

Percebeu-se, conforme relatado por Boyle (2005) que, para a realização bem-sucedida das tarefas laborais, o processo de trabalho emocional ocorre antes, durante e após uma prestação de serviço, necessitando, os trabalhadores, de suporte social dos colegas, supervisores (backstage regions) e da família (offstage regions), além do suporte da empresa e do cliente.

No que tange ao *suporte social de colegas*, os teleatendentes falaram da importância de um feedback compreensivo dos coordenadores e supervisores, alertando os erros, mas elogiando quando for o caso: “abordar as suas qualidades” (P7). Assim, salientaram ser necessário haver confiança, reconhecimento e troca de experiências por parte dos superiores (“você depende de ser valorizado pelo seu chefe”, P7). Quanto aos colegas de setor, “nos momentos que não estamos atendendo, a gente fica disponível, esperando ligação, aí é o tempo que a gente descansa um pouquinho, que dá pra conversar, aí não estressa muito não” (P8). Nestas situações, conversar sobre o problema que aconteceu no atendimento anterior ou sobre outros assuntos para esquecê-lo, ajuda a manter-se bem para os próximos atendimentos. O teleatendente P9, cuja fala é apresentada a seguir, demonstrou preocupação em relação à inibição de suporte social de colegas por parte da empresa, para não aumentar o tempo de espera do cliente. Tal inquietação mostrou consistência com os estudos de Boyle (2005), em que os paramédicos queixaram-se do pouco tempo disponível para recuperar-se entre as atuações, especialmente, após casos mais urgentes.

Eu tento conversar um pouco mais com a galera que vai transferir para mim, então, aí, eu recupero o meu humor pro próximo cliente que chegar. Pra eu não ir abalado, no momento da transferência, eu tento passar pelo menos um tempo captando o que o cliente quer e tentando desviar do foco, ‘e ai? como é que tá? cadê o namorado?’ Só que eu já fui orientado que a gente não pode fazer isso, então, era meio que uma fuga da situação anterior com o cliente, conversava sobre uma coisa que não tinha nada a ver com o trabalho . . . Eu não sei nem

como é que eu vou fazer isso agora, se o cliente entrar, eu tô tentando agora não me abalar em hipótese alguma, tentar levar tudo pra um âmbito profissional (P9).

Os momentos de apoio social no trabalho (*backstage regions*) ocorreram no banheiro, na copa, em interações com colegas e superiores nos intervalos de atendimentos. O suporte social de colegas ficou evidenciado também quando um teleatendente não delatou erros do outro e tentou minimizar a queixa do cliente, informando que aconteceu erro no sistema, e eximindo o colega da responsabilidade pelo erro.

Em relação ao *suporte social da família*, destacou-se o discurso de uma teleatendente que associava seu mau humor temporário ao fato de ser do interior e estar morando sozinha em Salvador, o que revelou a importância do suporte social familiar – situação de *offstage* – para a saúde e bem-estar do trabalhador submetido ao trabalho emocional. O estudo de Boyle (2005) também revelou que alguns paramédicos apresentavam alteração no desempenho quando estavam vivenciando problemas conjugais. A interpretação supramencionada da teleatendente é similar à de Boyle (2005) de que, se o trabalhador não recebe suporte emocional, fica mais vulnerável ao estresse no trabalho.

Os *estados afetivos após interações consideradas fáceis* foram sempre referidos como positivos. Os teleatendentes relataram se sentir bem, tranquilos, satisfeitos e realizados por cumprir seus objetivos profissionais. Nestas situações, referiram-se ao auto e heterogerenciamento bem-sucedidos, que fazia com que, ao final da ligação, sentissem-se satisfeitos e tranquilos: “desligar uma ligação sabendo que o cliente me entendeu, me ouviu, e saiu satisfeito, sem dúvida, eu me sinto realizado” (P7).

Os *estados afetivos após interações consideradas difíceis* foram momentos em que ocorreu “atrito” ou o teleatendente teve que “se controlar e não passar para o cliente” (P4). Foram situações emocionalmente intensas, a respeito das quais os teleatendentes

apresentaram relatos fortes: “saí da ligação tremendo, estado de nervo hiper alterado” (P4). A fala a seguir ilustra a volatilidade dos estados emocionais, que se modificaram durante uma interação difícil, revelando que, nestas situações, o teleatendente está sujeito a estados mais vigorosos e inconstantes, em comparação às interações fáceis:

Foi difícil . . . na hora, eu tava sentindo ansiedade de ir embora, eu simplesmente não queria estar atendendo, já tava na hora de ir embora e comecei olhar pro relógio e não entrava em um acordo . . . e depois passou a ser nervosismo, depois frustração (P1).

Nos casos em que houve impasse com o cliente, os teleatendentes revelaram-se acuados, estressados, mal, abalados, “a adrenalina vai a mil” (P12). Nas ocasiões em que os procedimentos bancários ou um erro de colega dificultaram o atendimento, o relato mais comum foi de sentirem-se chateados e impotentes, enfim, “de mãos atadas” (P11).

Além da percepção positiva a respeito da empresa, alguns *fatores facilitadores* foram identificados nos relatos, contribuindo para tornar o cotidiano de trabalho mais ameno ou prazeroso e revelando discursos que ponderaram aspectos positivos e negativos no trabalho:

- a) gosto por trabalhar com pessoas
- b) experiência na ocupação
- c) estado de humor positivo do cliente
- d) estado de humor positivo do teleatendente

Alguns teleatendentes revelaram ter afeição pelo seu trabalho por *gostarem de atender ao público*, serem pacientes, empáticos com os problemas alheios e oferecerem soluções. Além das vantagens de interagir com os clientes, evidenciaram apreço pelos colegas, amigos, enfim, referindo-se à equipe de trabalho como uma grande família. No relato a seguir, percebe-se que o trabalho emocional não pode ser interpretado somente como

um fator gerador de conseqüências negativas, uma vez que também é percebido como um desafio a ser vencido (Fineman, 2005, Gondim, 2006 e Zapf et al., 2003). Este entendimento, no entanto, vai de encontro à concepção de Hochschild (1979, 1983), que enfatiza ser o trabalho emocional algo imposto pela organização para o benefício dela, e não do trabalhador.

Você vai vendo a capacidade que você tem de verbalização, de comunicação, você vai, na verdade, evoluindo, às vezes você erra, mas às vezes você acerta, acho que você acerta mais do que erra quando você tem essa intenção de buscar benefício . . . eu evolui mais o feeling, a percepção maior sobre o objetivo que a pessoa deseja, por exemplo, eu vou te dar um exemplo de um cliente que foi uma transformação, o cliente entrou em atrito, mas ele saiu tranqüilo da ligação . . . (P7).

A *experiência na ocupação e na tarefa* também facilita o trabalho na área, uma vez que possibilita mais autoconfiança para o trabalhador que, sentindo-se bem, comunica-se com mais segurança e de forma assertiva (Boyle, 2005). Isto contribui para as ligações serem mais curtas, reduzindo, por sua vez, possibilidades de atrito com os clientes (“normalmente é assim, quando você conhece o produto, tá segura, a ligação flui”, P2; “você não fica procurando muito as palavras pra mostrar pro cliente o que você deseja falar, você vai logo no que você quer sem ser informal demais”, P7).

Nos relatos, os *estados de humor positivos dos clientes e dos teleatendentes* foram, por vezes, também, fatores facilitadores nas interações telefônicas. Os teleatendentes foram bastante explícitos quanto ao fato de seu estado de bom humor contribuir para atendimentos bem-sucedidos, ou seja, em que o trabalho emocional teve êxito. O bom humor do teleatendente também influencia o estado afetivo dos clientes, revelando os processos de auto e de heterogerenciamento: “se você tiver bem, tranqüila, você passa isso pro cliente, né?”

(P3). Então, interações difíceis eram manejadas, de melhor maneira, ao se utilizar o próprio estado afetivo para induzir afetos, comportamentos e percepções no cliente.

O *estado de humor positivo do cliente*, também é um fator facilitador das interações, ao contribuírem para a empatia de ambas as partes e por serem fonte de suporte social. “Tem outros que vêm com o espírito bem tranquilo e bota você lá em cima, que lhe elogia, que até lhe abençoa (P3)”. Alguns clientes pedem para passar os elogios que fazem do teleatendente aos supervisores ou aos seus familiares, aumentando a sua auto-estima e influenciando positivamente seus afetos, o que revela que o suporte social para a realização de trabalho emocional não advém somente dos colegas, supervisores e da família, mas dos próprios clientes, quando reconhecem a qualidade do atendimento.

Os *fatores dificultadores* do trabalho mantêm relativa correspondência com os fatores facilitadores, embora novos aspectos sejam incluídos:

- a) estado de humor negativo do cliente
- b) peculiaridades procedimentais bancárias
- c) peculiaridades procedimentais da empresa
- d) estado de humor negativo do teleatendente
- e) comunicação mediada por telefone
- f) erro de colega
- g) recusa do cliente em aceitar as informações transmitidas

O teleatendente está também suscetível ao *estado de humor negativo do cliente*. Este último, por meio do heterogerenciamento, também influencia o estado afetivo do teleatendente, originando reações afetivas diversas, durante a jornada laboral, que precisam ser continuamente autogerenciadas. Uma crítica feita num tom duro, sarcástico, inamistoso, que não abre espaço para um argumento ou sugestão de como fazer melhor, deixa a pessoa

que a recebe impotente e com rancor, repercutindo na motivação e auto-confiança para a execução do trabalho e, conseqüentemente, inibindo a empatia e obstaculizando o autogerenciamento emocional (Goleman, 1995).

Torna-se, então, oportuno lembrar que é requerido maior esforço do trabalhador quando ele tem que se relacionar por longo tempo com o cliente ou quando a situação tende a ficar tensa entre eles (Gondim, 2006). Desta maneira, a dissonância emocional acentua-se (Zapf et al., 2003), tornando-se evidente a suposição de Iervese (2006) de que ouvir pessoas estressadas, reclamando e, muitas vezes, utilizando linguagem obscena, durante seis horas diárias, é um dos maiores desafios da ocupação.

Em suma, os teleatendentes explicitaram que o estado de humor negativo do cliente interfere em seu próprio humor, sobretudo, quando não estão bem (“o cliente entra nervoso e você piora ainda mais”, P3). Os exemplos a seguir ilustram a importância e a dificuldade de realizar trabalho emocional na ocupação e a vulnerabilidade emocional em que o teleatendente encontra-se:

Entra outro cliente, com outro humor e tem que tentar esquecer e tratar ele melhor (P5).

Estado de espírito para um cliente tem que ser também para o outro, mas não consegue, tipo você acabou de sair de um cliente estressado, você guardou aquilo, por mais que você tentou ajudar e não conseguiu, daí fica frustrado (P4).

Com cada cliente é diferente . . . Se não for de um jeito, vai de outro (P6).

Você faz todo dia a mesma coisa, o que é diferente, é só o tipo de cliente (P12).

Estas passagens evidenciam consonância em relação à argumentação de James (1989) de que o trabalho emocional demanda flexibilidade, em virtude de o indivíduo permanecer atento às necessidades do outro com quem interage, interpretando-as de acordo com as circunstâncias. Além disso, a compreensão de que se faz sempre a mesma coisa no

teleatendimento, converge com a opinião de Dormann e Zijlstra (2003) de que, embora não se possa afirmar que todas as centrais de teleatendimento sigam rotinas, em geral isto é verdadeiro. A variabilidade recai no modo de realizar o trabalho emocional, uma vez que a forma de lidar emocionalmente com cada cliente é particular, requerendo autogerenciamento diferenciado.

Ainda com relação ao estado afetivo do cliente, a impaciência de alguns se origina de pré-concepções a respeito da ocupação, que, em alguns casos, são difundidas pela mídia. Segundo os teleatendentes, alguns clientes acreditam que o trabalhador já tem ou já deve ter todas as informações memorizadas e incomodam-se quando é pedido tempo para buscar informações, acreditando que isto seja um sinal de descaso. Outros crêem que este tempo de espera na linha pela informação requisitada é o momento em que o teleatendente realiza ações não relacionadas ao trabalho. Boyle (2005) afirma que esta representação social negativa do teleatendente está presente até mesmo naqueles que se candidatam a estas vagas de emprego.

Você vê Zorra Total, né? Tem uma mulher que fica lixando a unha, pintando, aí, ela fala, obrigado por ter aguardado, obrigada por ter aguardado um momento, agora só mais um momento . . . É uma crítica super negativa porque a impressão que as pessoas têm e que eu tinha também é que aqui a gente fica sem fazer nada e que aquela musiquinha que eles tão ouvindo, a gente tá aqui conversando, fica lixando a unha, conversando, passando batom, entendeu? Até minhas colegas falam, ‘ah, quando eu tô naquela musiquinha, você tá lá conversando, né?’ (P12).

Em relação às *peculiaridades procedimentais bancárias* que geram dificuldades para o trabalho dos teleatendentes, aquelas vinculadas a um determinado cartão de crédito foi a que gerou muitas queixas. Este cartão é diferente dos demais porque “nele não tem

pagamento mínimo, se o cliente atrasar um dia, parcela a fatura dele, e juros alto ao mês e o cliente não sabe disso e acha que a fatura vai ser financiada” (P3). Os teleatendentes assinalaram também que os clientes que possuem este cartão são humildes e os gerentes do banco, comumente, não explicam a singularidade dele, ao ser adquirido. Quando os clientes entram em contato com o teleatendente, já estão insatisfeitos com a cobrança dos juros e enfrentam dificuldades de compreender as informações fornecidas, o que aumenta a duração da chamada, o estresse da relação e, conseqüentemente, a necessidade de realização de trabalho emocional (“passei uma hora e trinta minutos com o cliente e, inclusive, já tava na hora de eu ir embora, deu o meu horário e eu tive que ficar mais 45 minutos, explicando pra esse cliente os procedimentos”, P1). Outro procedimento bancário que dificulta a relação é o fato de o banco bloquear cartões com suspeita de fraude sem avisar ao cliente, que só descobre o bloqueio quando tenta realizar um pagamento e o cartão não funciona. Nestas situações, quando o teleatendente recebe o cliente, já “em atrito”, sente-se frustrado por não ter possíveis soluções a oferecer.

Existem também, algumas *peculiaridades procedimentais da empresa* que foram consideradas dificultadoras para o trabalho. Em relação a isto, os teleatendentes mencionaram que a organização já fez, recentemente, modificações nos procedimentos de contestação de despesas, pois eram solicitados muitos documentos dos clientes, o que influenciava negativamente o estado de humor deles. Dentre os fatores de dificuldade, ainda perduram: i) a indisponibilidade do sistema durante a noite, o que inviabiliza o bom atendimento; ii) a ausência de pessoas-chave da empresa para encaminhar ligações, em alguns horários, como às seis horas; e iii) erros do sistema, que podem colocar no monitor do teleatendente o nome errado do cliente com quem se está falando.

O *estado de humor do teleatendente* pode facilitar a interação com clientes, como já mencionado, como também pode ser um fator dificultador. Quando os teleatendentes não se

sentiam emocionalmente bem, tendiam a esquecer onde encontrar informações no sistema, tornando o atendimento mais demorado e gerando impaciência no cliente. Os erros e a intolerância para com os clientes foram relatados como mais frequentes nos dias em que não estavam bem. Estes dias foram especialmente mencionados, pelas mulheres, como aqueles em que estavam com tensão pré-menstrual. Outros motivos alegados para o fato de não estar bem foram ter havido algum acontecimento em casa, com a família ou no próprio trabalho. Uma teleatendente citou a mudança em seu horário laboral pela empresa como a origem do seu estado de humor disruptivo, caso extremo, em que a empresa sugeriu que fosse para casa.

Alguns teleatendentes referiram-se ao *atendimento mediado por telefone* como um dificultador para as interações, uma vez que não tinham informações visuais da pessoa. Esta opinião aproxima-se de dados da literatura que apontam ser o trabalho emocional peculiar na ocupação de teleatendimento (Totterdell & Holman, 2003), em que não há troca de informações visuais (gestos, expressões), o que pode dificultar, especialmente, o reconhecimento do estado afetivo do cliente para a realização do trabalho emocional. Ao comparar o teleatendimento com o presencial, houve opiniões diversas. Uma participante acredita que os clientes estabelecem mais empatia com o trabalhador quando interagem presencialmente. Um outro teleatendente crê que os atendimentos telefônicos protegem mais o trabalhador de possíveis agressões físicas de clientes, e cita uma tentativa de agressão física da qual foi vítima, em seu trabalho anterior, como gerente de uma loja de supermercados.

Quando há *erro de um colega* de outro setor, especialmente os novatos, a situação torna-se muito tensa na interação com clientes, pois eles já iniciam a ligação telefônica exaltados, oferecendo poucas chances de o teleatendente se pronunciar e, por vezes, minam os recursos cognitivos destes trabalhadores:

Nesses momentos parece que você perde até a capacidade de raciocínio, sabe? Pô, mas eu tô sendo proibido até de pensar . . . porque você tem vários pensamentos, várias outras ferramentas de solução pra aquela situação e você sabe que não vai ter solução porque o cliente não vai te ouvir! (P7).

Goleman (1995) traz subsídios à compreensão deste fenômeno, assinalando que as emoções que vêm de forma intensa minam a estabilidade emocional e que os recursos mentais despendidos em uma tarefa cognitiva exigem esforço que podem minar os recursos existentes para o processamento de outras informações. Vale lembrar, que além da impotência devido ao cliente não aceitar possíveis soluções, os teleatendentes revelaram-se impotentes também porque o erro já havia sido cometido e, algumas vezes, a situação não podia ser revertida.

Outra circunstância em que a interação cliente-teleatendente tornou-se difícil ocorreu quando houve *recusa do cliente em aceitar informações*, ao negar ou distorcer o que estava sendo dito a ele, de forma que a solução foi transferir a ligação para um superior hierárquico. Em resumo, diante da incapacidade de gerenciar a contento as próprias emoções e as do cliente, o teleatendente transfere para alguém mais experiente o trabalho emocional a ser feito.

5.5 Integração dos Dados

Com o objetivo de oferecer uma visão integrada dos resultados da pesquisa, o Quadro 21 apresenta as relações entre os objetivos propostos e os dados gerais, tanto retirados das análises das entrevistas dos teleatendentes, quanto da análise documental.

Quadro 21. Integração dos Dados

Objetivos Específicos	Resumo de dados
Caracterizar as estratégias de autogerenciamento de estados afetivos utilizadas pelos teleatendentes	<p>Estratégia de autogerenciamento cognitiva</p> <p>Estratégia de autogerenciamento comportamental (ação não executada, ação corporal e ação interpessoal)</p> <p>Utilização de estratégias variadas em uma mesma interação com cliente</p>
Compreender a dinâmica de realização do trabalho emocional na ocupação	<p>Trabalho emocional influenciado por: variáveis do contexto de trabalho, fatores mencionados como facilitadores/dificultadores, percepções, avaliações, estados afetivos dos trabalhadores e dos clientes e suporte social.</p> <p>Realizado para manter/alcançar satisfação e lealdade do cliente.</p>
Identificar as regras de expressão emocional requeridas para os teleatendentes	<p>Demonstrar afetos positivos (integrativos): cordialidade, empatia, calma</p> <p>Regras de expressão emocional assimétricas</p> <p>Regras formais e informais de expressão emocional</p>
Caracterizar o contexto laboral dos teleatendentes na empresa	<p>Treinamentos técnicos introdutórios</p> <p>Treinamento não sistemático para interações com clientes</p> <p>Monitoramento presencial e eletrônico para</p>

avaliar aplicação de conhecimentos técnicos e emocionais (trabalho emocional)

As *estratégias de autogerenciamento de estados afetivos utilizadas pelos teleatendentes* foram categorizadas indutivamente, a partir da análise das entrevistas, em dois tipos, cognitiva e comportamental, sendo esta última subdividida em ação não executada, ação corporal e ação interpessoal. Percebeu-se a utilização de diferentes estratégias em uma mesma interação com cliente, revelando a tentativa do trabalhador de se ajustar, de maneira flexível, às demandas emocionais de cada interação.

No que se refere ao objetivo específico de *compreender a dinâmica de realização do trabalho emocional*, percebeu-se que este é influenciado por demandas do contexto de trabalho, em que se destacaram, nos discursos, as seguintes variáveis: regras de expressão emocional da organização, sazonalidade de demandas de trabalho, equilíbrio entre quantidade e qualidade do trabalho, e suporte social da empresa (rever Quadro 18 referente aos eixos temáticos identificados nas falas dos teleatendentes). Em relação aos fatores considerados facilitadores e dificultadores das interações, destacaram-se, em ambos, a influência do estado de humor do teleatendente e do cliente para a realização do trabalho emocional. A maior dificuldade é quando o cliente não aceita as informações transmitidas pelo teleatendente, transformando-se em um fator que requer grande esforço para a realização do trabalho emocional, nem sempre bem sucedido. No que tange aos fatores categorizados no eixo temático ‘percepções de vivências do trabalho em teleatendimento’, percebeu-se, especialmente, como relevantes para o trabalho emocional, o suporte social de colegas e da família, e as avaliações da ocupação, da empresa e da área em que estão alocados. Ademais, em consonância com dados da literatura a respeito de peculiaridades do setor de serviços, os

relatos dos teleatendentes sugerem que o trabalho emocional é requerido para alcançar ou manter a satisfação e a lealdade dos clientes.

Expressões de afeto positivas (integradoras) são as mais exigidas dos teleatendentes, para tornar a interação amistosa com o cliente, mesmo quando este último se encontra de mau humor. Tal fato revela haver regras assimétricas (Goffman, 1967, 1975), uma vez que o cliente pode apresentar humor negativo, mas os teleatendentes são impedidos de comportar-se do mesmo modo. Ademais, as regras de expressão emocional da empresa são difundidas tanto formalmente, em treinamento, quanto informalmente, quando um teleatendente aprende com um colega como deve agir com os clientes.

Em relação ao *contexto laboral dos teleatendentes*, destacaram-se referências a treinamentos técnicos introdutórios, em que aprendem a utilizar os sistemas operacionais, e ao monitoramento contínuo, seja presencial, por parte do supervisor/coordenador que se encontra no local de trabalho, seja virtualmente, por funcionários que se encontram na sede da empresa. No monitoramento, é avaliado o cumprimento de regras para atingir metas referentes a procedimentos técnicos e emocionais, em que há cobranças para a realização de trabalho emocional. O treinamento que instrui como lidar com clientes, intitulado *Árvore do Relacionamento*, não é dado de modo sistemático, uma vez que alguns teleatendentes demoravam a lembrar-se de ter participado, esforçavam-se para recordar de seu conteúdo, e outros não haviam sido treinados.

6 Considerações Finais

No início desta dissertação, ressaltou-se a importância de se estudar os afetos no trabalho, especialmente, no setor de serviços, cujo gerenciamento dos afetos tornou-se uma importante moeda de troca em virtude de as empresas exigirem o cumprimento de regras de expressão emocional nas interações com clientes. A escolha da ocupação deveu-se ao fato de as centrais de teleatendimento ocuparem, atualmente, posição de destaque quanto à quantidade de postos de trabalho no setor de serviços. Outro motivo que pesou na decisão é que o trabalho emocional está fortemente presente no cotidiano dos teleatendentes. O fenômeno foi estudado a partir de uma perspectiva psicossocial, em que se procurou descrever o contexto laboral do teleatendimento, caracterizar o trabalho emocional em teleatendimento, e destacar a experiência subjetiva destes trabalhadores no manejo de seus estados afetivos para atender às demandas ocupacionais e organizacionais.

Uma das conclusões do estudo foi a de que os teleatendentes utilizam dois tipos de estratégias de autogerenciamento: as cognitivas e as comportamentais. O uso destas estratégias é marcado por uma fluidez e, embora sejam diferentes, atuam de forma complementar para se obter êxito na realização do trabalho emocional.

Estes dados permitem inferir o quanto o autogerenciamento de estados afetivos faz parte da rotina de trabalho no teleatendimento, sendo central nas interações com clientes. Isto é perceptível, sobretudo, em interações consideradas difíceis, uma vez que não foram encontradas estratégias de autogerenciamento em interações consideradas fáceis com clientes. Este fato sinaliza que o uso de tais estratégias depende de o trabalhador estar em situação difícil, em que o seu estado afetivo (especialmente quando suas emoções e sentimentos não estão compatíveis com as regras de expressão emocional) ou o estado do cliente requerem uso de estratégias para que a relação seja bem sucedida. De um lado, o teleatendente precisa

gerenciar o seu próprio estado afetivo para produzir efeitos no estado afetivo do cliente. De outro, o estado afetivo deste interfere no estado afetivo do teleatendente, e, no caso de o cliente estar de mau humor, os desafios para o autogerenciamento do trabalhador aumentam, consideravelmente, repercutindo no incremento de demanda de trabalho emocional.

O estudo também permite concluir que fatores do contexto de trabalho, aqueles considerados dificultadores e facilitadores, e características do trabalhador estão relacionados à escolha das estratégias de autogerenciamento. Embora o uso das duas estratégias varie conforme tais fatores, elas estão interconectadas e se manifestam de modo complementar, pois, a execução, de modo simultâneo, das diversas atividades, predominantemente cognitivas (ler, ouvir, falar, escrever), é permeada por demandas constantes de realização de trabalho emocional, o qual envolve não somente aspectos afetivos, mas também cognitivos. Esta complementaridade no uso das duas estratégias pode ser observada na prática dos teleatendentes, uma vez que lidar com os clientes requer saber usar os recursos cognitivos para refletir a respeito de si mesmo, do outro ou da situação para, enfim, alterar o próprio estado afetivo. Os resultados encontrados convergem com estudos recentes que defendem que afetos e cognições são processos fortemente entrelaçados, sendo ambos importantes para a compreensão do comportamento humano nos contextos de trabalho.

Os teleatendentes têm que demonstrar ou sentir afetos integrativos para favorecer a manutenção das relações e o estabelecimento de um bom desfecho, proporcionando e aumentando o bem-estar do outro. Para exigir que o trabalho emocional se caracterize desta forma, as centrais de teleatendimento costumam referir-se à necessidade de os teleatendentes demonstrarem “sorriso na voz”, o que, em outras palavras, especificamente na empresa investigada, significa ser calmo, cortês e empático, no intuito de produzir e manter a lealdade e a satisfação dos clientes. Assim, o trabalho emocional não é requerido como um fim em si

mesmo, mas um meio de exercer influência sobre os afetos e percepções dos clientes em relação ao serviço.

Porém, os resultados da pesquisa também permitem concluir que a organização pode atenuar o custo afetivo de realizar trabalho emocional, quando percebe que os teleatendentes nem sempre conseguem lidar com o trabalho emocional, e oferecem recursos e ensinam estratégias de autogerenciamento, para que eles utilizem, quando necessário. Assim, a organização, embora exerça controle sobre o trabalho emocional, de forma que os teleatendentes mantenham continuamente padrões de cortesia nos atendimentos, demonstra reconhecer que as pessoas nem sempre dão conta deste custo afetivo e, em contrapartida, abrem possibilidades de o teleatendente fazer uso de recursos colocados à sua disposição, tais como o *mute* e a transferência da chamada para o supervisor.

Isto sinaliza novas perspectivas de abordar o fenômeno, em que é preciso incluir, na discussão da literatura de trabalho emocional, o papel da organização, não só na definição de regras de expressão emocional, mas no suporte social para o gerenciamento de emoções do trabalhador, visto que delegar a este último toda a responsabilidade por este autogerenciamento pode ter um alto custo tanto para a organização quanto para o trabalhador. Possivelmente, a análise sob esta perspectiva poderá contribuir para atenuar os possíveis impactos do trabalho emocional no trabalhador.

O estudo desta empresa de teleatendimento deixou bastante evidente que o suporte social oferecido por ela teve impactos na escolha das estratégias de autogerenciamento, pois os teleatendentes lançavam mão, mais frequentemente, de estratégias ensinadas pela organização do que de seu repertório pessoal. Este fato leva a crer que os teleatendentes estão continuamente atentos às regras de expressão emocional da empresa, buscando corresponder às suas demandas, dando preferência ao uso de estratégias formais, explicitamente divulgadas

e legitimadas por ela, embora também utilizem estratégias particulares, próprias de seus repertórios comportamentais pessoais.

Em termos práticos, tendo em vista a predominância de relatos referentes ao apoio emocional da organização, tornam-se pertinentes as considerações de autores como Ashforth e Humphrey (1993), Ben-Zur e Yagil (2005), Boyle (2005), Grebner e colaboradores (2003), Montgomery e Panagopolou (2005), Opengard (2005), dentre outros, de que é importante que as organizações incorporem e aprimorem ações no sentido de oferecer suporte e alternativas ao trabalhador, por meio de oportunidades estruturadas – treinamentos e intervenções – para que os empregados possam se recompor em relação às demandas emocionais requeridas.

A percepção de apoio social da organização, de colegas e, aquele menos mencionado nos relatos, o da família, fortalece os elos afetivos, traz possibilidades de os trabalhadores compartilharem suas dificuldades, diminuindo o impacto emocional de ter de manejar situações de interação difíceis, tornando mais amena a experiência de realização de trabalho emocional.

Ademais, ao ser fornecida liberdade para personalizar o atendimento, os empregados não são vistos como meros receptores de orientações laborais, mas como sujeitos ativos, que ajudam a reduzir problemas, já que o contato com clientes os capacita a antecipar dificuldades típicas, aumentando o controle participativo na prestação e aprimoramento de serviços (Grebner et al., 2003). Tal fato foi encontrado nos relatos dos teleatendentes deste estudo, quando difundiam, informalmente, regras de expressão emocional, configurando um jogo de forças, de ajustes e negociações, em que seguiam regras da organização, mas também, por vezes, adaptavam-nas e difundiam-nas para os colegas, utilizando regras informais de expressão emocional.

Considerando que o esforço empregado pelo indivíduo na realização de trabalho emocional aumenta à proporção que cresce a dissonância emocional (Ashforth & Humphrey,

1993; Gondim, 2006), e entendendo-se que usar em demasia estratégias de autogerenciamento tem um custo afetivo, pode-se afirmar que tais estratégias, incluindo-se aquelas ensinadas pela empresa investigada, são importantes devido à função de reduzir a dissonância emocional.

No que tange às limitações deste estudo, devido às particularidades da empresa investigada, que ensinava estratégias de autogerenciamento, oferecendo suporte emocional e sendo percebida de forma positiva pelos teleatendentes, não é possível assegurar que os acontecimentos neste contexto singular de trabalho se repetirão em outros. Isto contrasta com outros estudos em centrais de teleatendimento, em que as empresas e as condições de trabalho por elas proporcionadas são percebidas negativamente pelos trabalhadores. O foco em uma organização, portanto, limita a generalização dos resultados para outras populações, quer sejam de teleatendentes ou não.

Outras limitações dizem respeito ao uso predominante de auto-relatos e à escolha da amostra por conveniência. Além disso, o fenômeno poderia ter sido mais explorado se, nas entrevistas, os teleatendentes fizessem mais uso das pequenas narrativas, trazendo informações mais detalhadas. Acredita-se que as narrativas foram curtas devido às características da ocupação, que requer uso de respostas objetivas e de informações resumidas para otimização do tempo de trabalho. Por isso, a partir desta constatação, neste estudo, o prosseguimento de investigações sobre a ocupação demanda a utilização de outros recursos de coleta de dados que estimulem mais a emergência de situações que são comumente vivenciadas. Uma sugestão seria a realização de entrevistas grupais, que possibilitassem que quando uma questão estivesse sendo discutida, cada participante desse seu depoimento, funcionando como um convite para que os demais também apresentassem suas próprias visões do assunto.

Em relação ao estudo *ex-post facto* de afetos, realizado por meio de entrevistas, há a dificuldade de trazer à tona emoções já vividas, que são, comumente, apenas relatadas para a compreensão do pesquisador, tornando o estudo do fenômeno indireto. Uma vez que a pessoa não necessariamente está experimentando a emoção da qual fala a respeito, mas rememorando-a, o relato e a interpretação sobre o fenômeno podem não representar o que de fato sentiu e realizou.

Sugerem-se, para pesquisas futuras, que sejam ouvidos outros atores sociais envolvidos no processo de trabalho emocional, como superiores imediatos e mediatos, família do trabalhador e clientes, para ampliar o escopo de compreensão do fenômeno. Ademais, uma vez que o fenômeno do trabalho emocional é complexo e multidimensional, envolvendo experiências subjetivas, de difícil demarcação, socialmente construídas, e, portanto, flexíveis e sujeitas a configurações diversas, torna-se importante a realização de novas pesquisas brasileiras com desenhos metodológicos semelhantes ou distintos, para que os resultados sejam comparados e o fenômeno seja compreendido de forma mais substantiva.

O estudo tem o mérito, no entanto, de oferecer subsídios relevantes para dar continuidade às investigações sobre trabalho emocional e afetos no trabalho, no Brasil, e, em especial, abrangendo interações sociais entre trabalhadores do setor de serviços e clientes. O desenvolvimento teórico e empírico deste campo de conhecimento pode gerar contribuições, a médio e longo prazo, para programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, no que tange ao gerenciamento de trabalho emocional, fenômeno muito presente no contexto de trabalho, embora pouco estudado, principalmente, neste país.

Referências

- Andrade, M. T. (2006). Atendentes devem ter postura e boa dicção. *Jornal A Tarde*, Salvador, 01 out. Emprego e Mercado, 2.
- Associação Brasileira de Telesserviços. (2005). Consultado em 05 de dezembro de 2005. <http://www.abt.org.br/>.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands versus resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviors of customers, coping and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 81-99.
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion management in the workplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bono, J. E., & Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 213-233). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boyle, M. V. (2005). "You wait until you get home": Emotional regions, emotional process work, and the role of onstage and offstage support. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (pp. 45-65). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2006). <http://www.mtecbo.gov.br/busca/descricao.asp?codigo=4223-10>. Consultado em: 04 de agosto de 2006.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Briner, R. B. (1999). Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 321-322.
- Bruner, J. (1997). *Atos de Significação*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Calhoun, C., & Solomon, R. C. (1984). *What is an emotion? Classic readings in philosophical psychology*. New York: Oxford University Press.
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2002). We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies*, 39, 233-254.
- Callahan, J. L., & Mccollum, E.E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 4-21.
- Chase, S. E. (2005). Narrative inquiry. In: N. Denzin, & Y. Lincoln (eds), *Handbook of qualitative research* (pp. 651-677). Third Edition. London: Sage Publications Inc., 2005
- Cidreira, M. (2006). Call centers abrem 9500 vagas. *Jornal A Tarde*, Salvador, 01 out. 2006. Emprego e Mercado, p. 1
- Davidson, R. J. (2000). Affective style, psychopathology and resilience: Brain mechanisms and plasticity. *American Psychology*, 55, 1193-1214.

- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2008) <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=emo%E7%E3o&stipe=k>. Consultado em 17 de março de 2008.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understand the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Dormann, C., & Zijlstra, F. R. H. (2003). Call centres: High on technology – High on emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 305-310.
- Dreu, C., West, M., Fischer, A., & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In R.L. Payne, & C.L. Cooper, (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 199-218). Chichester: John Wiley & Sons.
- Drodge, E. N., & Murphy, S. A. (2002). Interrogating emotions in police leadership. *Human Resource Development Review*, 1, 420-438.
- Elliott, J. (2006). *Using narrative in social research: Qualitative and quantitative approaches* (pp. 1-59). London: Sage Publications.
- Fernandes, S. R. P., Passos, M. F. D., & Pace, D. M. T. (2002). Organização e condições do trabalho em telemarketing; repercussões na saúde psíquica. In M. C., Jacques, & W. Codo, (Eds.), *Saúde Mental & Trabalho - leituras*. Petrópolis: Vozes, 1, 1-419.
- Ferreira, M. C. (2004). Interação teleatendente-teleusuário e custo humano do trabalho em Centrais de Teleatendimento. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 29, 7-15.

- Ferreira, M. C. (2006). Custo Humano do Trabalho. In A. C. Cattani, L. Holzmann, (Eds.), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia* (pp. 84-88). 1a ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: Atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, Natal - RN, 6, 93-104.
- Fineman, S. (2001a). A emoção e o processo de organizar. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord. *Handbook de estudos organizacionais* (vol. 2. pp. 157-189). Atlas.
- Fineman, S. (2001b). Emotions and organizational control. In R.L. Payne, & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 219-234). Chichester: John Wiley & Sons.
- Fineman, S. (2005). Appreciating emotion at work: Paradigm tensions. *International Journal of Work Organizational and Emotion*, 1, 4-19.
- Franco, L. P. B. (2007). *Análise do Conteúdo*. Brasília: Líber Livro.
- Gibson, D. E. (2006). Emotional episodes at work: An experiential exercise in feeling and expressing emotions. *Journal of Management Education*, 30, 477-500.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. New York: Pantheon Books.
- Goffman, E. (1969). *Strategic Interaction: An analysis of doubt and calculation in face-to-face, day-to-day dealings with one another*. New York: Ballantine Books.
- Goffman, E. (1975). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. (Rev. ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gondim, S. M. G. (2006). Sentir, expressar e atribuir: Gerenciando afetos no trabalho. Manuscrito não publicado.

- Gondim, S. M. G. (2008). Las emociones en contextos de trabajo: De las manifestaciones genuinamente humanas a la regulación social. Manuscrito não publicado.
- Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Regulação emocional no trabalho: um estudo qualitativo com trabalhadores de aviação. Manuscrito não publicado.
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M.M.M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology, 5*, 95-110.
- Gray, E., & Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences and a synthesis. In R.L. Payne, & C.L. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 21-44). Chichester: John Wiley & Sons.
- Grebner, S., Semmer, N. K., Faso, L.L., Gut, S., Kälin, W., & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*, 341-365.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology, 2*, 271-299.
- Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1997). Hiding feelings: The acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of abnormal psychology, 106*, 95-103.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology, 85*, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Los Angeles: University of California Press.

- Holzmann, L., & Cattani, A. D. (2006). Taylorismo. In A. C. Cattani, L. Holzmann (Eds.), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia* (1st ed. pp. 281-283). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Iervese, C. A. (2006, october 1). Atendentes devem ter postura e boa dicção. *Jornal A Tarde*, Salvador. Emprego e Mercado, 2-3.
- James, N. (1989). Emotional labor: Skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37, 15-42.
- Lazarus, R. S., & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R.L. Payne, & C.L. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (pp. 45-84). Chichester: John Wiley & Sons.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 366-392.
- Lima, M. E., Gondim, S. M. G., Novaes, I., Sá, M. O., & Bonfim, M. C. (2005). Imagens sociais e gênero nas relações de trabalho. *R POT, Psicologia, Organizações e Trabalho*, 5, 71-102.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of work and organizational psychology*, 8, 347-369.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-98.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (2007). Qué es inteligencia emocional? In J. M. M. Navas, & P. F. Berrocal, (Eds.), *Manual de inteligência emocional* (pp. 25-45). Madrid: Pirâmide.
- Mestre, J. M., Comunian, A. L., & Comunian, M. L. (2007). Inteligencia emocional: Uma revisão a sus primeros quince años y um acercamiento conceptual desde los procesos

- psicológicos. In J. M. M. Navas, & P. F. Berrocal, (Eds.), *Manual de inteligência emocional* (pp. 47-68). Madrid: Pirâmide.
- Miller, K. I., Considine, J., & Garner, J. (2007). Let me tell you about my job. *Management Communication Quarterly*, 20, 231-260.
- Monteiro, A.M.M. (1997). *Telemarketing sucesso nos negócios: Orientações essenciais ao operador*. São Paulo, AM3 Telemarketing.
- Montgomery, A. J., & Panagopolou, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 36-51.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Newman, M., Guy, M., & Mastracci, S. (2007). Recognizing the emotion work of public service. *Public Management*, 89, 25-28.
- Opengard, R. (2005). Emotional intelligence and emotion work: examining constructs from an interdisciplinary framework. *Human Resource Management Review*, 4, 49-62.
- Rafaeli, A. (1989b). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashier. *Academy of Management Journal*, 32, 245-273.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as a part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors. *Academy of management journal*, 34, 749-775.
- Rimé, B., Mesquita, B., Philippot, P., & Boca, D. (1991). Beyond the emotional event: Six studies on the social sharing of emotion. *Cognition and Emotion*, 5, 435-465.
- Salovey, P. (2007). Prólogo. In J. M. M. Navas, & P. F. Berrocal, (Eds.), *Manual de inteligência emocional* (pp. 17-19). Madrid: Pirâmide.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Santos, V. C. (2004). As múltiplas tarefas e atividades interferentes em centrais de atendimento telefônico. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo SP, 29, 21-29.
- Simpson, P. A., & Stroh, L. K. (2004). Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 715-721.
- Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Bahia. (2006). <http://www.sinttelba.org.br/>. Consultado em: 12 de setembro de 2006.
- Strongman, K.T. (1998). *A psicologia da emoção*. Lisboa: Climepsi.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: Work and employee relations in the call centre. *Industrial Relation Journal*, 30,101-117.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Tschan, F., Rochat, S., & Zapf, D. (2005). It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220.
- Wallace, C. M., Eagleson, G., & Waldersee, R. (2000). The sacrificial HR satrategy in call centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 174-184.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job, *Work and Occupations*, 20, 205-232.
- Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18, 457-486.

- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics and service interactions in different call centre. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 311-340.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Bloco Temático 1. Trabalho Emocional em Situação Fácil

Gostaria que você narrasse uma situação de atendimento ao cliente que tenha sido fácil para lidar. Gostaria de saber como você se sentiu, como foi a interação com o cliente e como foi o desfecho/solução da situação.	
Parâmetros	Objetivos
1.1 O que aconteceu.	Entender a situação.
1.2 Como se sentiu no momento.	Investigar quais estados afetivos foram suscitados.
1.3 Qual foi a reação imediata.	Investigar se há utilização de estratégia de autogerenciamento de estados afetivos em situações consideradas fáceis. Investigar quais estratégias o teleatendente utilizou.
1.4 Como lidou com o cliente.	Compreender se o uso das estratégias de autogerenciamento ajudou-o na interação.
1.5 Como se sentiu logo após a situação.	Investigar quais estados afetivos foram suscitadas após a interação. Investigar se após a interação houve necessidade de fazer uso novamente da mesma estratégia de autogerenciamento ou de outra.

Pergunta complementar	Objetivos
1.6 Como a empresa espera que você aja em situações deste tipo?	Investigar se a empresa tem regras explícitas de expressão de estados afetivos para situações fáceis e quais são elas.

Bloco Temático 2. Trabalho Emocional em Situação Difícil

Gostaria que você narrasse uma situação de atendimento ao cliente que tenha sido difícil para lidar. Gostaria de saber como você se sentiu, como foi a interação com o cliente e como foi o desfecho/solução da situação.	
Parâmetros	Objetivos
2.1 O que aconteceu.	Entender a situação.
2.2 Como se sentiu no momento.	Investigar quais estados afetivos foram suscitados.
2.3 Qual foi a reação imediata.	Investigar quais estratégias o teleatendente utilizou.
2.4 Como lidou com o cliente.	Compreender se o uso das estratégias de autogerenciamento ajudou-o na interação.
2.5 Como se sentiu logo após a situação.	Investigar se, após a interação, houve necessidade de fazer uso novamente das mesmas estratégias de autogerenciamento ou de outra.

Perguntas complementares	Objetivos
2.6 Como a empresa espera que você aja em situações deste tipo?	Investigar se a empresa tem regras explícitas de expressão de estados afetivos para situações difíceis e quais são elas.
2.7 Existe algum treinamento específico na empresa para lidar com estas situações?	Investigar se a empresa ensina a lidar com os estados afetivos e de que forma (reforça a utilização de alguma estratégia específica?).

Bloco Temático 3. Entendendo o contexto e suas demandas

Gostaria que você refletisse sobre o que a empresa espera de você como teleatendente	
Perguntas	Objetivos
3.1 O monitoramento das interações é feito por quais meios?	Investigar todas as formas existentes de monitoramento das interações com clientes.
3.2 Se houver alguma não conformidade quando a gravação é sorteada para monitoramento, o que acontece com o teleatendente?	Investigar o nível de cobrança para a realização de trabalho emocional - demanda organizacional.
3.3 O que acontece com o teleatendente quando a empresa recebe alguma reclamação de cliente acerca do atendimento?	Investigar o nível de cobrança para a realização de trabalho emocional - demanda organizacional e ocupacional.

Área de atuação: _____

Idade: _____

Tempo de atuação: _____

Gênero: _____

Escolaridade: _____

Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
 Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - FFCH
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI
 MESTRADO



Esta entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado, realizada na Universidade Federal da Bahia, intitulada “Autogerenciamento de Estados Afetivo Emocionais no Trabalho”, sob orientação da Professora Adjunta do Departamento de Psicologia da referida universidade, Dra. Sônia Maria Guedes Gondim.

Com esta pesquisa, tem-se o objetivo geral de compreender como o trabalhador de teleatendimento lida com suas emoções, sentimentos e afetos no contexto de trabalho. Este estudo será importante para o desenvolvimento de conhecimento na área psicológica para que os profissionais de psicologia compreendam melhor o fenômeno e possam auxiliar as pessoas no desenvolvimento de novas habilidades emocionais, as quais propiciam benefícios para o bem-estar, a satisfação e a auto-estima dos trabalhadores.

Sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo. Também lhe será assegurado o sigilo a respeito das informações que fornecer, garantindo a sua privacidade. Desta forma, não haverá possibilidade de identificação da sua pessoa e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.

A qualquer momento, poderá se recusar a continuar participando do estudo e, também, poderá retirar este consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Comitê de Ética em Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia:

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas

End: Estrada de São Lázaro, 197 Federação

CEP: 40210-909 Salvador- BA

e-mail: pospsi@ufba.br / tel.: 3263-6352 / 8726-4192

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)