

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Mestrado em Administração

GESTÃO DAS EMOÇÕES EM AMBIENTE DE SERVIÇOS: Uma análise dos comportamentos emocionais dos operadores em uma Central de Atendimento

Fabiano José de Moraes

Rio de Janeiro
2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Fabiano José de Moraes

GESTÃO DAS EMOÇÕES EM AMBIENTE DE SERVIÇOS: Uma análise dos comportamentos emocionais dos operadores em Centrais de Atendimento

Dissertação apresentada ao mestrado em administração da Escola de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para obtenção de grau de mestre.

Orientador: Prof. Dr. João Felipe Sauerbronn

Rio de Janeiro
2010

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

M827g Morais, Fabiano José de.
Gestão das emoções em ambiente de serviço: uma análise dos comportamentos emocionais dos operadores em centrais de atendimento / Fabiano José de Morais. – 2010.
161 f. : il. ; 30 cm. + anexos

Monografia (mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio Professor “José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.
“Orientador: Profº. João Felipe Rammelt Sauerbronn”.
Bibliografia: 127-131

1. Administração. 2. Comportamento organizacional. 3. Administração - Aspectos psicológicos. 4. Inteligência emocional. I. Sauerbronn, João Felipe Rammelt. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD – 658

FABIANO JOSÉ DE MORAIS


"Gestão das Emoções em Ambiente de Serviços: Uma análise dos comportamentos emocionais dos operadores em Centrais de Atendimento"

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.


Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovado em 27 de maio de 2010.

Banca Examinadora



Prof. Dr. João Felipe Rammelt Sauerbronn
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Eduardo André Teixeira Ayrosa
Fundação Getúlio Vargas



Prof. Dr^a. Maria Scarlet Fátima do Carmo
Universidade do Grande Rio

AGRADECIMENTOS

Ao Deus, nosso Senhor, por ter me dado forças para lutar e vencer os obstáculos encontrados ao longo do caminho da “vida”.

Ao Professor Dr. Joel de Lima Pereira Castro, por sempre ter acreditado no meu potencial, antes mesmo de eu prestar o exame de qualificação para mestrado.

A todos os professores do Programa de pós-graduação da Unigranrio, pela oportunidade a mim concedida.

Ao Professor Dr. João Felipe Sauerbronn, pela orientação e condução deste trabalho, e aos imensuráveis ensinamentos ao longo desse percurso. Agradeço também a paciência dispensada.

A todos os entrevistados, pelas palavras de força desferidas e o desejo de contribuir para a elaboração do presente trabalho.

À minha futura esposa, Amanda Curti, por toda a paciência e dedicação nesse momento particular da minha vida.

Aos meus pais, pela criação e dedicação para comigo.

SOBRE O GERENCIAMENTO DAS EMOÇÕES

Ao fim da primeira entrevista, de forma involuntária, a entrevistada Ana entregou um pequeno papel. A mesma disse que tal medida tinha o intuito de ajudar na pesquisa acadêmica. Sem nenhuma menção direta, por parte do entrevistador, sobre o tema de gestão das emoções, a entrevistada transpôs no papel o sentimento e entendimento que ela possuía sobre o gerenciamento das emoções realizado no dia a dia.

Em nenhum momento da entrevista houve a abordagem direta de que o objetivo do diálogo seria a tentativa de identificar e analisar as técnicas de gerenciamento realizadas durante as atividades de operadora de telemarketing.

Por conta disso, o conteúdo da “cartinha” chamou atenção. O que acabou motivando a apresentação da mesma nas próximas duas páginas.

O que há sentimentos que costumam se em nosso corpo? Justamente naquele relacionamento em que há certeza do amor?

O amor é central, essencial e é o âmago da relação. Há ainda o ciúme, a raiva, a ansiedade, o desejo, a saudade, e inúmeros sentimentos inerentes ao ser humano e proporcionalmente aos relacionamentos do amor...

Tem certos momentos da felicidade, que são "eternos enquanto duram", e de repente a sensação de egoísmo, de insegurança de liberdade emergem em nosso corpo. Ocasão em que o amor é o ato principal, tem coadjuvantes como a preocupação, o exagero, a sensação de dor ou inveja.

Como gerenciar emoções e continuar sendo um ser humano normal? Não se confundida com uma atriz que atua

em toda a ocasião, aparentemente ser tudo mágoa, tudo pleno e em paz.

As vezes, para esconder a sua tristeza de seus filhos, de seu esposo, de sua mãe, ou de nós mesmos.

Como atuar verdadeiramente, como um ser humano capaz de não atuar falsamente. Atuar para representar?

Se nós ser humanos, como aquilo que os outros enxergam:

"Você é muito frustrada...", "Você aparenta ser tímida..." ou "Você é muito nervosa". Todos nós somos tudo isso!!

Em cada momento, haverá uma representação diferente. Personalidade dupla, personalidade tripla, sem personalidade? Somos apenas seres que vivem, aprendem a viver, adaptam-se à vida, desaprendem a viver, não vivem e ~~o~~ morrem.

É os sentimentos que lutamos inconscientemente, a todo momento, guardando e representando nas memórias de nosso público, ficamos...

Resumo

O objetivo da presente dissertação é lançar um olhar do prisma da sociologia das emoções sobre os padrões de comportamento (*Display rules*) e das regras de sentimentos (*feeling rules*) adotados pelos funcionários prestadores de serviços de uma central de atendimento. O prisma sociológico em pauta será com base no estudo realizado pela autora Arlie Russel Hochschild, no livro *The managed Heart : Commercialization of human Feeling*. O livro aborda a temática do trabalho emocional e das posturas adotadas pelas pessoas na vida particular (*Emotional Work*) e na vida profissional (*Emotional Labor*), principalmente nas profissões do setor de prestação de serviços. Por conta disso, é significativo fazer o levantamento da importância do setor de prestação de serviços para a economia atual, ter o conhecimento das variáveis que envolvem tal atividade e dos papéis dos atores envolvidos. Do ponto de vista das características da prestação de serviços, serão apresentados conceitos de escolas oriundas da cultura anglo-saxônica, aqui fortemente representada por Valarie A. Zeithmal e Mary Jo. Bitner (2003), e também conceitos de escolas oriundas da cultura nórdica, representada pelo autor Christian Grönroos (2009).

Palavras-Chaves: Prestação de Serviços, Sociologia das Emoções, Trabalho Emocional, Regras de Comportamento e Regras de sentimento.

Abstract

The goal of this dissertation is to take look at the prism of the sociology of emotions the behavior patters like display rules and feeling rules adopted by the service staff at a Call Center. The sociological view on the agenda Will be based on the study conducted by the author Arlie Russel Hochschild, in your book with this title: "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling". The book addresses the issue of emotional work and the postures adopted by people in private life and in a professional life, which can be denominated the emotional labor. The emotional labor especially happens in the professions of the sector services. Because of this, it is significant to survey the importance of the sector to provide services of the current economy, having knowledge of the variables involved in this activity and the roles of actors which is part off. From the standpoint of the characteristics of services, it will be presented concepts of schools coming from the Anglo-Saxon culture, strongly represented here by Valarie A. Zeitmal and Mary Jo. Bitner (2003). And also concepts of schools coming from the Nordic culture represented by the author Christian Grönroos (2009).

Key-Words: Services Management, Sociologic Emotional, Emotional Labor, Display Rules and Feeling Rules.

Lista de Figuras

Figura 1: O Triângulo de marketing de serviços, p. 25

Figura 2: O Triângulo dos serviços e a tecnologia, p. 27

Figura 3: Interseção dos atores na prestação de serviços, p. 40

Lista de Quadros

Quadro 1: Dimensões de qualidade na prestação de serviços, p. 32

Quadro 2: Normas de comportamento, p. 58

Quadro 3: Técnicas de gerenciamento das emoções, p. 59

Quadro 4: Perfil geral dos sujeitos da pesquisa, p. 68

Quadro 5: Exemplo de diálogo a ser seguido, no início da ligação, p. 79

Quadro 6: Exemplo de script para argumentação de venda, p. 79

Quadro 7: Continuação de um exemplo de script de venda, p. 80

Quadro 8: Pontos analisados pelo setor de qualidade em um contato telefônico, p. 82

Quadro 9: Técnicas de gerenciamento das emoções apresentadas pelos entrevistados, p. 123

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO, p. 13

1.2 OBJETIVO GERAL, p.15

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, p.15

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO, p.16

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA PARA O ESTUDO, p.16

2 GESTÃO DE SERVIÇOS, p.18

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS: DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS, p.21

2.1.1 Triângulo Do Marketing De Serviços, p.24

2.1.2 Gestão de Qualidade e Produtividade em Serviços, p.28

2.1.3 Aspectos Emocionais e o Humor nas Relações entre Prestador de Serviços e o Consumidor, p.29

2.1.4 - Papéis dos Funcionários na Prestação de Serviços, p.30

2.2 DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE PESSOAS, p.34

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES, p.38

3 EMOÇÕES, TRABALHO EMOCIONAL E A PERSPECTIVA DA SOCIOLOGIA DAS EMOÇÕES, p.41

3.1 PRIMEIROS ESTUDOS EM SOCIOLOGIA DAS EMOÇÕES, p.41

3.2 TRABALHO EMOCIONAL, p.51

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, p.62

4.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO, p.62

4.2 A PROPOSTA FENOMENOLÓGICA, p.64

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AMOSTRA, p.67

4.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS, p.69

4.5 FATOS PRECEDENTES ÀS ENTREVISTAS, p.71

4.6 AS CENTRAIS DE ATENDIMENTO, p.73

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS, p.76

5.1 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO EM UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO, p.76

5.2 A MUDANÇA INTERNA (*DEEP ACTING*), p.82

5.3 O TRABALHO COGNITIVO (*THE COGNITIVE WORK*), p.92

5.4 A MUDANÇA EXTERNA (*THE SURFACE ACTING*), p.97

5.5 O TRABALHO CORPORAL (*THE BODY WORK*), p.101

5.6 TRABALHO EMOCIONAL COLETIVO, p.104

5.7 ANTECEDENTES DO GERENCIAMENTO EMOCIONAL, p.111

5.8 CONSEQUÊNCIAS ORIUNDAS DO GERENCIAMENTO EMOCIONAL, p.114

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, p.121

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, p.127

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PRIMEIRA FASE, p.132

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – SEGUNDA FASE, p.135

ANEXO C – NORMA REGULAMENTADORA 17 (NR-17), p.137

1 - INTRODUÇÃO

Os prestadores de serviços realizam atividades que trazem exigências afetivas, a depender do contexto de atuação, do conteúdo das responsabilidades e das relações estabelecidas entre empregador e empregado. Essas exigências afetivas necessárias, características referentes às prestações de serviços, levam o indivíduo a oferecer suas emoções como parte da atividade laboral. Os processos de oferta das emoções e sentimentos em ambiente de trabalho são denominados como sendo “trabalho emocional” (HOCHSCHILD, 1983). O trabalho emocional contextualizado por Hochschild (1983) refere-se ao investimento pessoal para controlar e estabelecer meios que possibilitam lidar com as emoções geradas no desencadear de tarefas específicas, inerentes às atividades.

Os padrões de comportamento e as regras de sentimento fazem parte do trabalho emocional desempenhado pelos operadores de telemarketing. Tais regras são criadas pelas organizações. No caso das empresas prestadoras de serviços de telemarketing, as regras são impostas pela empresa contratante das atividades de *call center* com o objetivo de administrar o tipo, o momento e a intensidade da emoção a ser externada pelos operadores de telemarketing durante as atividades. Essas regras visam ditar o padrão de comportamento e de sentimentos que os operadores devem adotar no momento do contato com o cliente.

A organização formal do trabalho, principalmente a do setor de serviços, espera a demonstração de um afeto inexistente. No caso a ser estudado, as empresas de telemarketing esperam uma demonstração de objetividade e entusiasmo por parte dos operadores de telemarketing no momento de ofertar os cartões de crédito aos clientes.

Além do entusiasmo e objetividade esperados, os operadores de telemarketing precisam atingir as metas de vendas esperadas pela organização. E, ainda, são submetidos a um controle rígido das suas atividades. Os operadores são controlados nas ações que devem ser desempenhadas e, até mesmo, nos momentos em que se ausentam de suas atividades.

Diante dessas prerrogativas, como é desempenhar as atividades de um operador de telemarketing em um ambiente marcado pela pressão para o alcance

das metas? Como o operador se sente em um ambiente marcado pelo controle excessivo, que dita o horário e a quantidade de minutos em que o operador pode se ausentar das suas atividades? Como o operador se sente diante do controle do que deve ser dito e do que não deve ser dito ao cliente? Tais características expõem uma dicotomia emocional, onde o operador de telemarketing vivencia sentimentos contraditórios e que pode enfrentar uma sensação de estar sendo falso. São nesses momentos que o gerenciamento emocional fica mais evidente. (HOCHSCHILD, 1983; VILELA; ASSUNÇÃO, 2007).

Devido ao gerenciamento emocional e comportamental exigido e adotado, diversos efeitos negativos na saúde dos operadores de telemarketing são associados ao trabalho emocional realizado: exaustão física, estresse emocional, problemas crônicos de tendinite e absenteísmo. As demandas emocionais intensas estão associadas à insatisfação no trabalho (MORRIS; FELDMAN, 1996).

Contudo, Hochschild (1983) afirma que é possível encontrar níveis de satisfação no trabalho, apesar de ter que enfrentar situações onde o trabalho emocional é exigido. Se o ambiente de trabalho proporcionar margens de autonomia para o trabalhador, os esforços investidos durante as tarefas serão compensatórios, diminuindo os efeitos nocivos à saúde.

Para compreender mais profundamente o que ocorre com o operador de telemarketing, saber quais são as técnicas de gerenciamento emocional e comportamental adotadas pelos mesmos, esta pesquisa procurou identificar e analisar as formas de gerenciamento das emoções executadas por operadores de telemarketing de três empresas operadoras de *call center* que atuam no Rio de Janeiro.

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro apresenta o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa e a relevância do estudo. O capítulo 2 apresenta os aspectos inerentes à gestão de serviços, juntamente com as definições e características do setor de serviços. Para tanto, são tratadas as interações entre os agentes participantes da prestação de serviços (Triângulo de Serviços), o papel do gestor no tocante à produtividade e à qualidade e, por fim, os aspectos emocionais que envolvem a relação entre o prestador de serviços e o consumidor.

O capítulo 3 apresenta a origem da preocupação sobre as emoções nas interações sociais, seja na vida particular ou na vida profissional. Ainda nesse mesmo capítulo, após uma breve abordagem dos primeiros estudos sobre a sociologia das emoções, uma subseção é dedicada ao trabalho emocional. Assim, são discutidas as abordagens conceituais do que seria o trabalho emocional, os tipos de normas existentes para diversas ocasiões e as técnicas adotadas para adaptar-se às normas exigidas para uma ocasião específica.

O quarto capítulo expõe a explicação da metodologia adotada composta pelo delineamento e métodos de pesquisa e o seu desenvolvimento. No capítulo 5 são feitas a apresentação e a análise dos dados coletados na pesquisa empírica. Finalmente, no último capítulo, são apresentadas as considerações finais e os resultados obtidos após a realização e interpretação das entrevistas.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do estudo proposto consiste em identificar e analisar quais são os padrões de comportamento e as regras de sentimentos adotadas pelos operadores de telemarketing durante as suas atividades. O caminho adotado para alcançar este objetivo passa pelo conhecimento das técnicas utilizadas pelos operadores.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que seja possível identificar e analisar as técnicas de gerenciamento emocional e os padrões de comportamento adotados pelos operadores de telemarketing, esta pesquisa propõe a abordagem da importância do setor de prestação de serviços para a economia atual e, também, dissertar sobre o componente diferenciador das atividades realizadas pelas empresas do setor de serviços: a presença humana nas relações entre cliente e consumidor.

Além da identificação das técnicas do gerenciamento emocional adotadas pelos operadores de telemarketing, são identificados os antecedentes do gerenciamento

emocional e as consequências na saúde dos operadores, por conta do trabalho emocional exigido pela atividade.

Para a condução desse estudo, foram utilizados procedimentos metodológicos de caráter qualitativo e fenomenológico. O caráter qualitativo é justificado pela intenção de fornecer dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre o operador de telemarketing, a empresa e o cliente. O caráter fenomenológico da pesquisa trata de uma forma particular de condução de pesquisas qualitativas que, no objeto em questão, seria as experiências vivenciadas pelos operadores de telemarketing.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Devido a experiência profissional de o pesquisador ter como base o trabalho em empresas prestadores de serviços na área de *call center*, mesmo tendo atuação em áreas administrativas, a opção foi por limitar esta pesquisa a respeito do gerenciamento emocional e comportamental dos operadores de telemarketing em centrais de atendimento ativas. Apesar do pesquisador apenas ter executado tarefas administrativas no setor, a delimitação torna-se pertinente pelo fato do mesmo ter vivenciado situações do dia a dia operacional de um *call center*, despertando ainda mais o interesse pela pesquisa.

O foco da pesquisa está concentrado no gerenciamento emocional e comportamental dos operadores de telemarketing do ponto de vista da Sociologia das Emoções. No presente momento os aspectos psicológicos não serão levados em consideração para o estudo.

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA PARA O ESTUDO

A relevância do estudo tem como base a necessidade de expandir o conhecimento a respeito das emoções envolvidas no processo de prestação de serviços. Para pesquisadores interessados em incrementar os processos de gestão de serviços, este trabalho poderá oferecer bases para aumento do desempenho dos recursos humanos. Para aqueles mais preocupados com o papel do indivíduo nas

organizações e nos esforços emocionais praticados por pessoas no interior das organizações, este trabalho oferece um referencial teórico que expande as possibilidades da área. Em que pese à existência de poucos debates sobre a teoria de Hochschild (1983) na área de administração no Brasil, tal abordagem é discutida em trabalhos advindos das ciências sociais. Apesar do assunto ser difundido e discutido em diversos países, tais conceitos ainda carecem de um estudo maior por parte da comunidade acadêmica brasileira.

O gerenciamento emocional e comportamental são ações inerentes a todas as atividades no setor de prestação de serviços. Porém, em caráter especial, uma atenção maior deve ser dedicada às centrais de atendimentos, pois de acordo com Hochschild (1983), o trabalho emocional desempenhado pelos operadores de telemarketing, com pouca autonomia, pode desencadear um conjunto de problemas de saúde que vão desde a exaustão física e emocional até doenças de ordem físicas, como a tendinite. Chegar a uma equação favorável entre trabalho emocional e autonomia na realização das funções do operador de telemarketing é imprescindível para o bem-estar do indivíduo e da organização.

2 GESTÃO DE SERVIÇOS

No início do século XX, no mercado americano, somente três entre dez trabalhadores estavam empregados no setor de serviços. Os outros sete encontravam-se em setores como agricultura e indústria. Na metade do século, nos anos 50, o nível de emprego no setor de serviços alcança 50% da força produtiva. No dias de hoje, oito em cada dez trabalhadores estão empregados no setor de serviços. Esse dado ratifica a importância do setor na economia atual (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.29).

Algumas particularidades podem ser consideradas como as responsáveis pelo crescimento desse setor da economia. Tais fatores podem ser atrelados, segundo Correa e Caon (2002, p. 24), aos seguintes fatos:

- A urbanização, que torna necessário alguns serviços como segurança e transporte urbano;
- Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças, jovens e/ou idosos, que consomem mais intensamente maior variedade de serviços, como os de educação, entretenimento e saúde;
- Mudanças socioeconômicas, com o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal, que criam a necessidade de serviços domésticos, transporte escolar dos filhos, creches e outros, prestados por terceiros;
- Aumento da sofisticação dos consumidores, que leva às necessidades mais amplas de serviços, como acompanhamento psicológico, *personal trainers* e consultores de estilo, por exemplo;
- Mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criando serviços completamente novos, como por exemplo, os bancos eletrônicos e as informações e serviços pela internet, como reserva e emissão de passagens aéreas, *download* de músicas, jogos, livros, cursos de educação a distância, entre outros.

Ainda de acordo com Correa e Caon (2002, p.25), as atividades de serviços exercem um importante papel no desempenho de outros setores da economia. Por exemplo, uma empresa de manufatura pode usar as atividades de serviços prestados ao cliente como diferencial competitivo de mercado. Ações desde o projeto, passando pela distribuição e até mesmo nos serviços de pós-venda, podem ser adicionadas nos produtos manufaturados. Isso seria um diferencial competitivo agregando aspectos de serviços aos produtos da indústria manufatureira.

Os economistas que estudam o crescimento econômico não se espantam com tal transformação. À medida que as nações se industrializam, a transferência de um setor da economia para outro acontece naturalmente. Tal transferência dá-se pelo aumento de produtividade em um setor da economia (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.29).

Esse aumento acaba por gerar maior oferta de empregos e, por consequência, maior procura para efetuar tal preenchimento. Essa observação é com base na *hipótese de Clark*, que implica em classificar as economias de acordo com a atividade da maioria da sua força de trabalho (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.29).

Nos dias de hoje, ainda existe um grande número de países em estágio de desenvolvimento. Tais economias são baseadas em extração de recursos naturais da terra. A produção é baixa e os rendimentos estão sujeitos a flutuações baseadas nos preços das mercadorias. Em grande parte da África e em alguns países da Ásia 70% da força de trabalho desenvolvem trabalho extrativista. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.29).

As nações assim chamadas de industrializadas seriam mais bem classificadas como economias de serviços. O setor de serviços representa 75% do total de empregos gerados nos Estados Unidos, seguindo uma tendência que teve início no século XX. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.30).

Em uma sociedade cada vez mais industrializada, empresas com especialização podem prestar serviços a empresas de manufatura de forma menos custosa e mais eficiente do que as próprias empresas de manufaturas poderiam prestar para si mesmas. Atividades como publicidade, consultoria, busca de

financiamento e testes de produtos podem ser realizados por empresas de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.30).

A importância do estudo do setor de serviços está no fato de a economia ser movida por empresas prestadoras de serviços, sejam elas grandes ou pequenas. O setor de serviços é responsável pela criação de uma maioria significativa de novos trabalhos e empregos no mundo como um todo, sejam eles qualificados ou não. A representatividade desse setor na economia de vários países em desenvolvimento chega alcançar o patamar da ordem de 50%, e mais de 70% em muitas economias altamente desenvolvidas (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 27). Em se tratando de Brasil, na economia nacional no final da década de 90, o setor de serviços apresentava um percentual de 60% da força de trabalho. Esses mesmos números também são ratificados nos dados apresentados por Correa e Caon (2002, p.26).

Por se tratar de uma atividade totalmente diferente das atividades como as manufatureiras e agrícolas, o modo de se estudar o setor de serviços deve ser de maneira diferenciada. Por conta dessa abordagem diversa, os gerentes de empresas prestadoras de serviços devem estar atentos para essa diferenciação. Ao longo desse trabalho serão apresentados alguns desafios a serem enfrentados pelos gerentes, com o objetivo de efetuar uma melhor prestação de serviços, não somente do ponto de vista da empresa para o cliente, mas também do ponto de vista da empresa para o funcionário.

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS: DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

Entre o período de 1960 e 1980 foi sugerida uma série de definições para serviços. Tais definições concentram-se na atividade de serviços e incluem somente os serviços prestados pelas chamadas “empresas de serviços”.

Em crítica a essas várias definições, Gummesson, ao se referir a uma fonte não identificada, apresentou a seguinte definição: “Um serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que não se pode ser derrubado no chão” (GRÖNROOS, 2009, p.46).

A pequena definição faz uma menção ao fato de que os serviços podem ser comprados e vendidos, porém não podem ser experimentados antes da aquisição, ressaltando os aspectos intangíveis apresentado pelo termo “derrubado no chão”.

Complementando, a principal diferenciação de uma empresa do setor da área manufatureira para uma empresa do setor de prestação dos serviços está no fato de que o produto ofertado pela empresa prestadora de serviços possui características de intangibilidade, o que não acontece com os produtos ofertados tanto nas empresas manufatureiras quanto nas empresas do setor agrícola (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 17).

A definição de que serviços podem ser comprados e vendidos, porém não podem ser “derrubados” (analogia usada pelo autor para explicitar o fator inatingibilidade da prestação de serviços), segue a mesma definição apresentada por Lovelock e Wright (2001, p.5), onde os dois definem serviços como um ato ou desempenho oferecido de uma parte para outra (compra e venda). Ainda ressaltando que o processo muito embora possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível reportando-se ao fato de que os serviços não podem ser derrubados ao chão.

Uma segunda definição expõe que serviços são atividades que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no nome do destinatário do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, p.5, 2001). Até a esse instante, a temática dialogada refere-se aos autores com prisma de análise relacionado ao processo de estudos calcados na escola anglo-saxônica. Em suma, padrão americano de prestação de

serviços. Nos próximos parágrafos, serão apontadas algumas discussões acerca das definições e características do que seria prestação de serviços do ponto de vista nórdico, principalmente com o autor Finlandês Christian Grönroos (2009).

No período de 1980 em diante, as discussões acerca da definição de serviços ficaram bem menos acaloradas. Entretanto, até hoje, não se chegou a nenhum acordo sobre uma definição final. Em 1990, a seguinte definição foi relutantemente proposta, com algumas adaptações:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2009, p.46).

Na maioria das vezes, um serviço envolve interações de algum tipo com provedor de serviços. Todavia, existem circunstâncias em que o cliente, como indivíduo, não interage com a empresa prestadora. Um bom exemplo seria a prestação de serviços por parte do encanador. O mesmo pode fazer o reparo do encanamento, seja na casa ou no apartamento do proprietário, sem a presença do tomador de serviços.

Porém, em outras prestações de serviços, parece que as interações não estão presentes, mas de fato estão. Seria o exemplo da manutenção dos automóveis por parte do mecânico. No momento do reparo, não necessariamente o tomador de serviços estará na oficina. Ao término do reparo, o mecânico entrega o carro ao dono. Nesse instante ocorrem as interações.

Essas interações são parte do serviço, podendo ser fatores críticos para o modo como o cliente perceberá a oficina mecânica. Embora o cliente não saiba a execução da manutenção do veículo, ou seja, da maneira como foi feito o reparo, o contato inicial com o mecânico (entrega do veículo na oficina) e o contato final com cliente (devolução do veículo reparado) pode ser decisivo para a mensuração de forma adequada dos serviços prestados pelo mecânico (GRÖNROOS, 2009, p.46).

Com base nisso, a característica mais importante passa ser a natureza dos processos. Serviços são processos que consistem em atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos – como, por exemplo, as pessoas, os bens e outros

tipos de recursos físicos, informações, sistemas e infraestrutura – são utilizados, muitas das vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar a solução para um impasse apresentado pelo consumidor. Pelo fato do consumidor participar do processo, o mesmo passa ser parte da solução (GRÖNROOS, 2009, p. 48).

Ainda no campo das características, outros aspectos podem ser abordados. O fato de não poder manter estoques de serviços como é feito em manufaturas seria mais um aspecto diferenciador das atividades de serviços para com as atividades industriais e agrícolas. Com o advento de não se poder fazer estoques, o planejamento da capacidade de um determinado serviço torna-se um fator crítico (GRÖNROOS, 2009, p. 48).

Com isso, o gerente de serviços teria a função de provisionar algo nesse aspecto. Sazonalidade, em caso dos hotéis ou empreendimentos voltados para o turismo, a criação de um bar de espera para os restaurantes com alta demanda, entre outras ações (GRÖNROOS, 2009, p. 48).

Retomando o discurso para o âmbito das interações em gestão de serviços, a contribuição mais importante da pesquisa de serviços, especialmente enfatizada pela **Escola Nórdica**, é a ideia de interação em vez de troca como fenômeno principal. Sem incluir as interações entre o provedor de serviços e o cliente durante o processo de consumo, não se pode criar relações de sucesso. Embora haja algum momento de troca, é o gerenciamento bem-sucedido de interações que possibilita as trocas. Uma primeira troca pode ocorrer, mas se as interações não forem bem-sucedidas, não ocorrerão mais trocas contínuas (GRÖNROOS, 2009, p.46).

Seguindo a temática da participação do cliente nas operações de serviços, Correa e Caon (2002, p. 57) afirmam que alguns autores costumam tratar esse assunto apenas para as organizações que comercializam bens físicos. Entretanto, com o aumento dos serviços prestados pela internet, por telefone e outros meios, ficou claro que a participação do cliente não é necessária para diversos serviços. O cliente não precisa estar fisicamente, mas terá algum tipo de contato direto com o processo em si.

Com isso, Correa e Caon (2002) afirmam que tanto em operações fabris quanto empresas de prestação de serviços, haverá algum tipo de contato entre

cliente e empresa. Uns com mais ou menos intensidade, porém existirá algum tipo de relação.

Nas relações de prestações de serviços até aqui apresentadas, pode-se perceber três agentes bem definidos: a empresa prestadora de serviços, o funcionário executor e o cliente. Esses três atores estão em interações constantes, como será apresentado e melhor explicitado a seguir.

2.1.1 Triângulo Do Marketing De Serviços

Zeithaml e Bitner (2003, p. 39) apresentaram um espectro denominado como “O triângulo do marketing de serviços” para evidenciar as relações e interações dos agentes envolvidos no momento da prestação de serviços. Esse triângulo mostra os três grupos interconectados que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. Estes são os agentes centrais dispostos nas pontas do triângulo: a empresa (pode ser uma unidade de negócio, departamento ou um setor administrativo), os clientes e os executores (todo aquele que efetivamente faz o serviço chegar aos clientes).

Entre as três pontas do triângulo, há três tipos de marketing que devem ser conduzidos com sucesso, a fim de que um serviço seja bem executado: marketing externo, marketing interno e marketing interativo. Todas essas atividades estão ligadas à geração e à manutenção das promessas feitas aos clientes. Em serviços, todos os três tipos de marketing são essenciais para a construção e a manutenção das relações com os clientes, conforme pode ser visto na figura 1.

Por meio do marketing externo, uma empresa gera promessas, levando em consideração quais são as expectativas do cliente e como as mesmas serão atendidas. Algumas atividades tradicionais do Marketing¹, como a publicidade, vendas, promoções especiais e precificação, colaboram para esse tipo de marketing.

¹ As atividades tradicionais do Marketing podem ser definidas como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado – alvo. Tais atividades abrangem tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 47).



Figura 1: O Triângulo de marketing de serviços.
 Fonte: Adaptação de Zeithaml et al. 2003

Entretanto, além disso, no setor de serviços existem outros fatores que comunicam a promessa de entrega dos serviços. São os funcionários, o projeto e a decoração das instalações e os próprios processos de serviços que participarão da comunicação e cooperação para a determinação das expectativas dos clientes. Caso esse processo de geração de expectativas não seja cumprido, da maneira na qual o cliente espera e deseja, ou até mesmo prometer além das possibilidades, a tendência é de se ter uma relação bastante fraca entre cliente e prestador de serviços.

A manutenção das promessas, ou seja, o marketing interativo é o segundo tipo de atividade de marketing compreendida pelo triângulo – e é o mais fundamental do ponto de vista dos clientes. As promessas dos serviços são mais frequentemente mantidas ou frustradas pelos próprios funcionários da empresa ou por terceirizados.

O marketing interativo ocorre no momento da verdade², quando o cliente interage com a organização e o serviço é produzido e consumido. As promessas são

² Ver o tópico “Gestão de Qualidade e Produtividade em Serviços” para maiores esclarecimentos para o denominativo “Momento da verdade”.

mantidas ou frustradas e a confiança do serviço é testada a todo o momento, sempre que o cliente interage com a organização.

A terceira forma, o marketing interno, ocorre ao tornar-se possível a execução das promessas. Com o objetivo de entregar o que de fato foi prometido ao consumidor, o prestador de serviços deve ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-las. Os prestadores de serviços devem estar capacitados. Gerar as promessas é fácil, porém, sem que os executores sejam recrutados, treinados, aparelhados, além de serem recompensados pelo bom desempenho, as promessas podem não ser bem cumpridas. O marketing interno articula-se sobre a presunção de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculadas uma à outra (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Alinhar os três lados do triângulo é essencial para a harmonia do processo. Em serviços, as três atividades de marketing, representadas pelos três lados do triângulo, são fundamentais para o sucesso; sem um deles, todos os esforços ficarão sem um apoio.

Ainda assim, continuando a análise do triângulo de serviços, dado o impacto da atividade tecnológica em todas as dimensões dos serviços e da sua própria execução, tem-se sugerido que o triângulo de serviços seja expandido para incluir explicitamente a tecnologia. Desse ponto de vista, haveria a transformação do triângulo para a pirâmide de prestação de serviços, como pode ser visto na figura 2.

A pirâmide sugere que o marketing interativo possa ter resultado em tempo real entre os clientes, executores e a tecnologia, com o propósito de execução dos serviços. Também sugere que a administração tenha a participação de facilitar a execução dos serviços não somente nos âmbito das pessoas, mas também no melhor aparato tecnológico possível para a prestação de serviços.

O triângulo de serviços é posteriormente adaptado como sendo a pirâmide de serviços (com a inclusão dos aspectos tecnológicos). Apresenta o papel importante dos funcionários na prestação dos serviços e também a preocupação de atender os clientes em suas expectativas e necessidades.

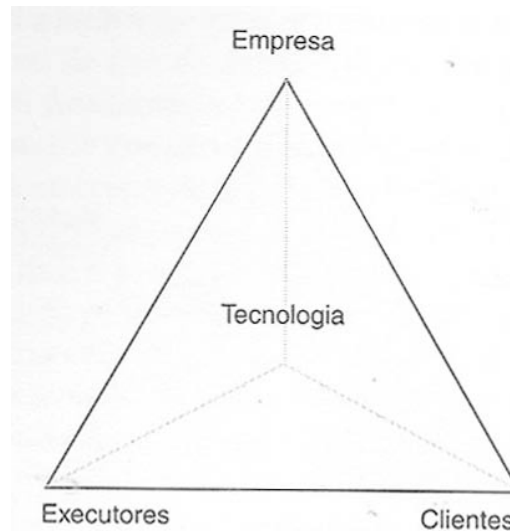


Figura 2: O Triângulo dos serviços e a tecnologia
Fonte: Adaptação de Zeithaml et al. 2003

Mais do que ser conhecedor dos aspectos técnicos necessários para a realização das atividades no setor de prestação de serviços, o gestor também deve estar atento aos aspectos de gestão na prestação de serviços. Conforme dito, a satisfação do cliente em receber o bem ou serviço esperado e desejado está diretamente ligada à satisfação do prestador de serviços em executar tais atribuições.

Além dos funcionários precisarem de condições tecnológicas mínimas para a realização das suas atividades e, assim, terem condições de atender as expectativas e necessidades dos clientes, os mesmos também precisam de um gestor atuante e entendedor das angústias que os funcionários possam ter no momento de executar a prestação de serviços.

Um componente que merece destaque na prestação de serviços é a interação do cliente com o prestador de serviços. Diante desse fato, existe um conjunto de sentimentos que são postos à prova, onde os prestadores de serviços adotam um padrão de comportamento e de sentimentos esperado pelo gestor e, conseqüentemente, pela empresa.

Tal interação entre o consumidor e o prestador de serviços, a literatura apresenta como sendo o “momento da verdade” na prestação de serviços, onde um

conjunto de humor e de emoções, tanto pelo lado do cliente quanto pelo prestador de serviços, pode ser preponderante para o sucesso de um serviço bem realizado.

Para um melhor entendimento das considerações feitas acerca do humor e das emoções que permeiam a relação da prestação de serviços, as próximas páginas apresentarão as particularidades que podem envolver o “momento da verdade” na prestação de serviços.

2.1.2 Gestão de Qualidade e Produtividade em Serviços

Antes de abordar (de uma forma mais detalhada) as questões do papel do gestor da prestação de serviços, alguns aspectos no momento da prestação de serviços ainda precisam ser discutidos. Principalmente no momento do encontro dos serviços, onde o funcionário de fato exercerá a entrega dos serviços ao cliente.

O ato da entrega dos serviços por parte do funcionário ao cliente é denominado como momento da verdade. Termo esse inicialmente proposto em 1993 por Normann e posteriormente popularizado por um CEO da SAS (*Scandinavian Air System*) chamado Jan Carlzon (CORREA; CAON, 2002, p. 103).

Jan Carlzon acreditava que esses momentos eram cruciais para a percepção de qualidade e, conseqüentemente, satisfação para o cliente. E realmente são, pois será ao longo da sequência de momentos da verdade que o cliente sairá com a percepção global da satisfação para com o prestador de serviço. O sucesso influenciará na sua maior ou menor probabilidade de o cliente voltar para um novo serviço e até mesmo a sua fidelização (CORREA; CAON, 2002, p. 103).

Essa sequência de momentos da verdade ao longo da prestação de ordem de serviços é denominada como sendo ciclo de serviço. Ao longo desse ciclo, o cliente possui vários níveis de expectativas quanto aos critérios competitivos. Com isso, a operação de serviços deve estar preparada para que em cada momento da verdade dentro do ciclo de prestação de serviço iguale ou supere o nível de expectativa do cliente. Em determinadas situações, a variável “x” que é importante para um determinado cliente, pode não ser importante para outro. E esse acredita que a variável “y”, de fato, é a mais importante para si. Opiniões totalmente divergentes entre os clientes que utilizam o mesmo serviço (CORREA; CAON, 2002, p. 105).

O processo de serviço deve sempre ser planejado e executado de modo que não ocorra nenhum momento da verdade mal administrado (GRÖNROOS, 2009, p. 73). Se um momento da verdade for mal sucedido e passar sem ser gerenciado, existe o risco de ocorrerem problemas de qualidade não esperados. A qualidade funcional do processo será posta em “*cheque*” e causará um ruído de qualidade na percepção dos clientes.

2.1.3 Aspectos Emocionais e o Humor nas Relações entre Prestador de Serviços e o Consumidor

Grönroos (2009, p. 74) aborda os aspectos emocionais que envolvem as relações no ato da prestação de serviços, ou seja, durante o momento da verdade.

Para Grönroos (2009) é bastante óbvio que sentimentos como a raiva e depressão, culpa ou felicidade, deleite e esperança, afetem a percepção cognitiva pura de processos de serviços. Aqui, a abordagem emocional está atrelada ao que o cliente sente no momento da entrega do serviço ou, até mesmo, quando o cliente participa do serviço quando o mesmo está sendo elaborado.

O lado afetivo no gerenciamento da qualidade de serviço merece a devida atenção. Na concepção de Grönroos (2009, p. 74), a literatura não oferece modelos claros sobre o assunto, porém os gerentes devem ter conhecimento dos efeitos potencializadores que as emoções podem agregar na satisfação e na qualidade de serviço.

Nas percepções de Zeithaml e Bitner, existem diferenças acerca das percepções de Emoção e Humor na relação de prestação de serviços e o cliente (2003, p. 56). Emoção e humor são estados afetivos que influenciam as percepções e avaliações das experiências das pessoas (logo, dos clientes). Humor são diferentes de emoções à medida que se referem aos estados sentimentais passageiros que ocorrem em momentos e situações específicas, enquanto emoções são mais intensas, estáveis e difundidas.

Tendo em vista o fato dos serviços serem experiências, o humor e as emoções são fatores fundamentais **para a determinação da eficácia percebida** toda vez que o serviço é executado. Se um cliente está de mau humor ao entrar em

um estabelecimento de prestação de serviços, o fornecimento será interpretado mais negativamente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Da mesma forma que o prestador de serviços estiver irritado ou emburrado, a interação com os clientes será afetada por esse humor. Além disso, quando um cliente em um estabelecimento de serviços estiver irritado, seja por conta de problemas na prestação de serviços ou por questão emocionais não relacionadas a este, o seu humor afetará a prestação de serviços para todos os clientes atingidos por esse humor negativo (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Com isso, conclui-se que todo serviço caracterizado pela interação humana depende dos humores e das emoções do prestador de serviços, dos clientes e de outros clientes que estejam recebendo o serviço ao mesmo tempo. Os efeitos por essas interações entre as pessoas (humor e emoções) podem afetar a percepção de prestação de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 56).

O humor e as emoções afetam o modo como as informações a respeito dos serviços são absorvidas e recuperadas. Uma vez que as memórias sobre um serviço são codificadas pelo consumidor, os sentimentos associados com o contato tornam-se parte da memória. Em uma experiência ruim, os sentimentos armazenados serão negativos e conseqüentemente as lembranças serão ruins. Em experiências positivas, as memórias armazenadas serão qualificadas como boas e conseqüentemente as lembranças serão codificadas como uma prestação de serviço melhor qualificada (ZEITHAML; BITNER, 2003).

As autoras (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 56) mostram a preocupação que os prestadores de serviços devem ter, ao se tratar das emoções e do humor dos clientes e dos prestadores de serviços. Além de se preocupar, devem cuidar para influenciar tais humores e emoções de forma positiva. Eles devem cultivar humores positivos e emoções do tipo alegria, prazer e contentamento e desencorajar emoções negativas, tais como aborrecimento, frustração, raiva e desgosto. Tudo isso em prol de uma melhor prestação de serviços e visando a satisfação por parte do cliente.

2.1.4 Papéis dos Funcionários na Prestação de Serviços

A qualidade percebida na prestação de serviços pode ser influenciada diretamente pelos funcionários de serviços. Com isso, as cinco dimensões de qualidade (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade) apresentadas por Zeithaml e Bitner (2003, p. 261) são influenciadas pelos prestadores de serviços.

A execução do serviço prometido (confiabilidade) é algo que está dentro do controle dos funcionários da linha de frente. Em algumas situações, a prestação de serviços é feita de forma sistematizada, como por exemplo, os caixas eletrônicos dos bancos; mas ainda assim o funcionário prestador de serviço atua no sentido de que se algo de errado acontecer, o mesmo estará próximo do cliente para oferecer o apoio necessário para a entrega do serviço. Quando algo de errado acontecer, o prestador de serviço usará a capacidade para tomar a melhor ação de recuperação de serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 261).

Os funcionários da linha de frente também podem influenciar a percepção dos clientes acerca da responsividade, ou seja, por meio da vontade de auxiliar e presteza no momento da prestação de serviços para o cliente. No momento da prestação de serviços, o cliente pode apresentar várias dúvidas e o funcionário, nesse ato, estará atento para atendê-lo e auxiliá-lo da melhor forma (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 261).

A dimensão “segurança” da qualidade de serviços depende do alto grau dos funcionários em comunicar a credibilidade e transmitir confiança. Mesmo quando a empresa prestadora de serviços tenha uma grande presença no mercado e já transmita a segurança e credibilidade ao cliente, o funcionário que não transmitir essas características, poderá mudar a percepção do cliente em relação a essas variáveis. Nas organizações mais novas ou não tão conhecidas no mercado, onde o cliente não tem a mensuração da segurança e credibilidade da empresa, o prestador de serviços é importante para criar essa atmosfera no ato da prestação de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 261).

A quarta dimensão, a empatia, refere-se à organização prestar “atenção cuidadosa e individualizada” aos clientes. Porém, essa ação é difícil de ser

executada sem as ações dos funcionários. Mais uma vez, o prestador de serviços possui papel importante no contato com o cliente. A empatia implica aos funcionários prestarem atenção, ouvir, adaptar e serem flexíveis no fornecimento de algo que é a necessidade dos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 261).

A tangibilidade aborda a aparência e o modo de se vestir dos funcionários. Não só os aspectos dos funcionários, mas a tangibilidade também passa por outros aspectos independentes aos prestadores de serviços, como as instalações da empresa, a decoração, os impressos, a sinalização, etc. Os aspectos físicos também influenciam a percepção de qualidade por parte dos clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 261).

O quadro a seguir apresenta de forma resumida as cinco dimensões de qualidade influenciadoras no momento da prestação dos serviços.

Dimensões de qualidade	Descrição
Confiabilidade	Execução do serviço prometido ao cliente.
Responsividade	Vontade de auxiliar e presteza no momento da prestação de serviços.
Segurança	É o alto grau dos funcionários em comunicar a credibilidade e confiança da empresa prestadora de serviços.
Empatia	Prestar atenção "cuidadosa e individualizada" para cada cliente.
Tangibilidade	Aparência e o modo de se vestir dos funcionários. A tangibilidade passa também por outros aspectos, como as instalações da empresa, a decoração, os impressos, a sinalização, etc.

Quadro 1: Dimensões de qualidade na prestação de serviços.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com tantas responsabilidades, os funcionários da linha de frente de uma empresa prestadora de serviços são importantes para a execução de um bom trabalho. Independentemente do nível da tarefa ou da remuneração, as ações e responsabilidades em geral, são fontes de trabalho gerador de estresse. Além das

habilidades mentais e físicas, tais responsabilidades requerem níveis altos de **trabalho emocional**, frequentemente demandando habilidade para lidar com os conflitos interpessoais e interorganizacionais, exigindo que o funcionário opte pela qualidade à medida que os problemas surgem. Em algumas situações de estresse e de escolhas, acabam por resultar em falhas de execução de serviços, culminando a entrega de um serviço onde as necessidades e expectativas dos clientes não serão atendidas (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 262).

A expressão **trabalho emocional** foi cunhado por Arlie Hochschild para designar as ações que vão além das habilidades físicas e mentais exigidas para a execução de um serviço de qualidade. Isso significa sorrir, fazer contato visual, apresentar interesse sincero e desenvolver diálogos sinceros com as pessoas, mesmo sendo estranhas e com a possibilidade quase nula de serem vistas novamente. Amistosidade, cortesia, empatia e responsividade (muitas dessas características fazem parte das cinco dimensões aqui apresentadas...) requerem grande participação do trabalho emocional por parte dos funcionários da linha de frente da prestação de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 262).

O trabalho emocional lida com os sentimentos das pessoas prestadoras de serviços com o objetivo de serem bem-sucedidos no momento da prestação de serviços. Com isso, o funcionário prestador de serviços, quando se encontra em um dia ruim, deve assim mesmo, deixar de lado os seus aspectos pessoais e assumir a postura e o comportamento esperado pela empresa, sempre objetivando o alcance da melhor prestação de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 262).

Abordando, também, a temática do trabalho emocional, Lovelock e Wright (2001, p.394) apresentam a seguinte definição: "Trabalho emocional é definido como o ato de expressar emoções socialmente apropriadas (mas às vezes falsas) durante as transações de serviço". Em alguns cargos, os trabalhadores prestadores de serviços precisam atuar de maneira amistosa para com os clientes; outros, atuar de forma solidária, com sinceridade ou até mesmo de forma desprendida. A tentativa de se conformar às expectativas dos clientes nessas dimensões pode mostra-se um fardo psicológico para alguns funcionários quando eles se sentem obrigados a expor emoções que não compõem o momento em apropriado.

Os trabalhadores prestadores de serviços seguem o que é denominado como regras de demonstração por meio da representação e expressão de emoção espontânea e genuína. As regras de demonstração geralmente refletem as normas impostas tanto pela sociedade como por ocupações e organizações. A representação das emoções acaba exigindo que o funcionário exponha um dado comportamento emocional que não exista, onde são manifestadas pela apresentação de insinuações verbais e não verbais, tais como as expressões faciais, expressões corporais e até mesmo o tom de voz. Dentro de algumas particularidades, essas atuações podem ser ensinadas ou até mesmo serem geradas de forma espontânea. É só pensar no bombeiro salvando a vida de uma pessoa. Nesse ato, o lado emocional de solidariedade e de empatia aflora naturalmente (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 394).

Os gerentes de serviços devem ter o conhecimento que o trabalho emocional realizado pelos prestadores de serviços pode se tornar um trabalho estressante. Até mesmo por ser um fardo psicológico, como já foi comentado. O desafio está em determinar o desejo dos clientes, fazer um bom recrutamento de pessoal, oferecer as melhores condições de capacitação e construir uma esfera de trabalho capaz de amenizar os possíveis efeitos estressantes provocados pela intensa necessidade de comportar-se emocionalmente de acordo com as prerrogativas da atividade (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 395). Eis a importância do gerente de serviços.

2.2 DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO EM GESTÃO DE PESSOAS

Para que o setor de serviços continue sendo uma referência na criação de serviços e a maior fonte de rendimentos econômicos financeiros, o gerente de serviços necessitará de um gerenciamento inovador e capacitado que irá promover uma melhoria contínua em qualidade e produtividade dos serviços prestados (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.34).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2006), dentre as diversas atribuições que o gerente de serviços necessita ter, em nenhum momento os autores levaram em consideração o fato de como os prestadores de serviços devem ser tratados. Não se aborda o que de fato o prestador de serviço deva ter para a

realização de um atendimento de qualidade. A preocupação está na qualidade e na eficiência da entrega do serviço em si.

O gerente de serviços, ainda na visão de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2006), tem como responsabilidades a manutenção da qualidade, evitar negligenciar as necessidades dos clientes e não ter somente a atenção voltada para resultados financeiros de curto prazo. Não há preocupação com as pessoas que de fato trabalham para entregar o serviço solicitado e esperado aos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006, p.36). As preocupações com os funcionários estão resumidas a ações voltadas para treinamento de pessoal. Treinamento para que os empregados possam prestar os serviços da organização.

Ainda em se tratando de gestão estratégica de gestão de pessoas, Normann (1993, p.78) afirma que as empresas do setor de serviços que desejarem continuar obtendo o retorno apropriado sobre seus recursos, não devem tratar o desenvolvimento estratégico de gestão de pessoas como algo secundário. As pessoas são uma variável cada vez mais importante para as organizações e são essenciais para analisar e interpretar o que está ocorrendo no mercado, suas capacidades criativas são exigidas para projetar e ajustar os produtos oferecidos e o sistema de prestação de serviços. As pessoas representam a face da organização no momento de oferecer um serviço.

De acordo com as conceituações desses autores, a preocupação aqui exposta tem como objetivo apenas a melhoria da prestação dos serviços apenas voltada para o bem-estar do cliente. Tem-se a preocupação apenas na busca de atender as expectativas e desejos do consumidor. Os anseios dos prestadores de serviços e suas necessidades são negligenciados por tais autores (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2006; NORMANN, 1993). Os aspectos emocionais dos prestadores de serviços não são levados em consideração.

Observa-se que no dia a dia, vários serviços são vistos como negócios intensivos de pessoas, logo, era esperado que o assunto "Gestão de Pessoas" fosse tratado de forma estratégica, o que não parece ser o caso. Segundo Normann (1993, pg. 78), tanto na área industrial como na área de serviços, a maior proporção das empresas dá atenção inadequada ao desenvolvimento das pessoas e todo o potencial estratégico em questão.

A expansão do setor de serviços vem sendo feita de diversas maneiras: consumidores mais individualizados, maior concorrência e produtos com ciclo de vida cada vez menores, o capital necessário para entrar nesse mercado está cada vez mais alto, equipamentos e tecnologia são elementos utilizados na prestação de serviços, o componente “conhecimento” em um serviço vem sendo cada vez mais valorizado. Por conta de todos esses aspectos, a utilização das pessoas na prestação de serviços não pode ser negligenciada (NORMANN, 1993).

Para Normann (1993, p.78), as empresas prestadoras de serviços devem adotar uma postura estratégica acerca das pessoas. Uma força de trabalho devidamente reconhecida e bem desenvolvida pode ser um fator de sucesso preponderante para as empresas do setor de serviços.

No sistema cada vez mais competitivo dos tempos atuais, os investimentos em pessoas, para que as mesmas sejam capazes de responder de forma eficaz a rápida mudança do mercado, passam a ser um fator importante. A combinação de fatores de mercado e de força de trabalho vêm exigindo uma postura cada vez mais flexível por parte das empresas, ou seja, capacidade de mudança e renovação do interior da organização para o mercado. As muitas correntes que consideram o cliente um dos fatores intangíveis mais importantes da organização estão corroborando para tratar o funcionário de forma mais estratégica (NORMANN, 1993, p.79).

Muitos dos serviços bem-sucedidos parecem ser simplórios e lógicos. Entretanto, como uma análise mais apurada, chega-se a conclusão de que o projeto possui um escopo complexo no qual algum arranjo inovador ou fórmula de mobilizar e focalizar os esforços das pessoas foi empregado, criando tanto sucesso como ilusão de simplicidade. Com essa temática, não existem dúvidas de que os ativos extraordinários das organizações são as pessoas e que a maneira como esses ativos são administrados pode facilmente aumentar ou diminuir a rentabilidade e o potencial de crescimento da empresa.

“Uma empresa de entregas rápidas calculou o valor dos ativos que cada um de seus motoristas ‘administrava’ em média por semana. Contando a base de clientes, chegou-se a \$ 14 milhões de dólares por motorista. Assim, a empresa começou a calcular quanto investiu,

por motorista, para manter/desenvolver esse ativo...” (NORMANN, 1993, p.80).

Segue mais um exemplo:

“Uma grande empresa de seguros de vida possuía uma força de vendas de 100.000 pessoas. Cada ano ela perdia 10.000 vendedores (e, sem dúvida, muitos de seus clientes). A empresa tinha que entrevistar 15 candidatos, em média, para contratar um novo vendedor. Conseqüentemente, era necessário entrevistar 150.000 candidatos anualmente. Esse trabalho e os recursos envolvidos eram destinados apenas à força de vendas, apenas na fase de recrutamento...” (NORMANN, 1993, p.80).

Diante desse cenário, várias empresas têm investido recursos significativos em treinamento, planos de carreiras, estratégias de remuneração, apenas para ratificar que, na melhor das hipóteses, obtiveram ganhos marginais em curto prazo. Na maioria dos casos, a estratégia, a estrutura, a história e as normas das empresas impedem o desenvolvimento do potencial e a produtividade dos funcionários (NORMANN, 1993, p.80).

Entretanto, a importância em destaque na gestão das pessoas apresentada nessa seção baseia-se apenas em prover maiores ganhos para as organizações, sem que em nenhum momento fosse abordado o que pode ocorrer com os funcionários, seja no aspecto social, ou no aspecto emocional de execução da prestação de serviços.

Normann (1993) diz que as empresas precisam atribuir uma atenção diferenciada para a gestão de pessoas, pois elas são a parte mais importante no relacionamento empresa prestadora de serviços e o consumidor. Será o funcionário a principal fonte de comunicação com o mercado e os clientes.

Nos parágrafos a seguir, ficará mais explícito que alguns autores iniciam uma aproximação do evento entre prestador de serviços e a entrega do bem e/ou serviço esperado pelo cliente, evidenciando mais os aspectos sentimentais (emoções e humor) da interação funcionários prestadores de serviços e o consumidor. Atenção maior será dispensada a essa dialética que pode afetar a maneira de prestar os serviços por parte dos funcionários e a percepção do serviço por esses ao consumidor final.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

Nas empresas comerciais, existem dois elementos importantes na gestão das pessoas. O primeiro é definido em termos de treinamento, formação, planejamento de carreira, desenvolvimento organizacional, etc. Esses métodos são aplicados para promover melhor motivação e habilidades potenciais inerentes aos integrantes da empresa. Já o segundo elemento, seria assumir a pessoa certa a ser recrutada. Não chega a ser uma surpresa que empresas orientadas para serviços tendam a dispor um maior esforço e cuidado no momento de recrutar e selecionar seus funcionários. Entretanto, o nível geral de conhecimento nessa área está baixo do esperado. Novos conceitos e instrumentos de administração mais sofisticados são necessários (NORMANN, 1993, p.82).

A expectativa relacionada aos funcionários de uma empresa é a

“Adaptação entre a situação particular e as necessidades de vida de um grupo específico de pessoas e o ambiente ou contexto que a empresa pode proporcionar a cada grupo enquanto busca seus próprios interesses comerciais.” (NORMANN, 1993, p.82).

As pessoas, independente do grau ou posições sociais, em diferentes momentos da vida tem necessidades, motivações e ambições diferentes. A mobilização por parte das pessoas somente ocorrerá se as tarefas e atividades exigidas pelo negócio adaptarem-se às suas necessidades como indivíduos. E, o mais importante: ao proporcionar um ambiente de trabalho ou contexto adequado para o indivíduo, a empresa presta um serviço a ele e, também, uma importante função social (NORMANN, 1993, p.82).

As organizações que dão a devida importância do papel social, psicológico para com os funcionários, são capazes de identificar segmentos de mercado de funcionários potenciais e, assim, concentrará o recrutamento naqueles segmentos que especificamente ajustam as tarefas e necessidades de crescimento do negócio.

A organização deve se preocupar com um nível mais profundo de necessidades, particularmente aquelas que não são preenchidas pelas condições de trabalho oferecidas aos funcionários que podem ainda ser vistos como importante fonte de esforço laboral (NORMANN, 1993, p.82).

Na tentativa de abordar os aspectos intangíveis na prestação dos serviços entre o binômio funcionário e consumidor, GRÖNROOS (2009) afirma que as emoções e o humor dos consumidores afetam a percepção de qualidade em relação à prestação de serviço da empresa. Zeithaml e Bitner (2003), além de analisar os aspectos emocionais do cliente, também abordam o esforço e o trabalho emocional necessários por parte dos funcionários, com o objetivo de efetuar a entrega do melhor serviço possível ao cliente.

A figura a seguir, sintetiza os componentes que envolvem a prestação de serviços. Os aspectos abordados para a gestão de serviços, que são aqui apresentados por diversos autores com diferentes abordagens; os aspectos que envolvem também o que seria a realização de prestação de serviços de qualidade, por parte da empresa de serviços e a entrega do serviço em si ao cliente/consumidor com o objetivo de atendê-lo nos quesitos desejos e expectativas.

E, na interseção dessas três esferas (Gestão de serviços, Qualidade de Serviços/Empresa de Serviços e o Cliente) temos o prestador de serviços. Ele, que no momento da sua atividade, no momento da sua prestação de serviços, se vê na obrigação de gerir as suas emoções, de ser capaz de expressar, manifestar o que o cliente espera. Efetuar a prestação de serviços para que o consumidor fique satisfeito com serviço por ele adquirido junto à empresa. Enfim, o prestador de serviços se vê na necessidade de controlar, manipular, gerenciar os sentimentos que devem e os que não devem ser exteriorizados aos clientes.

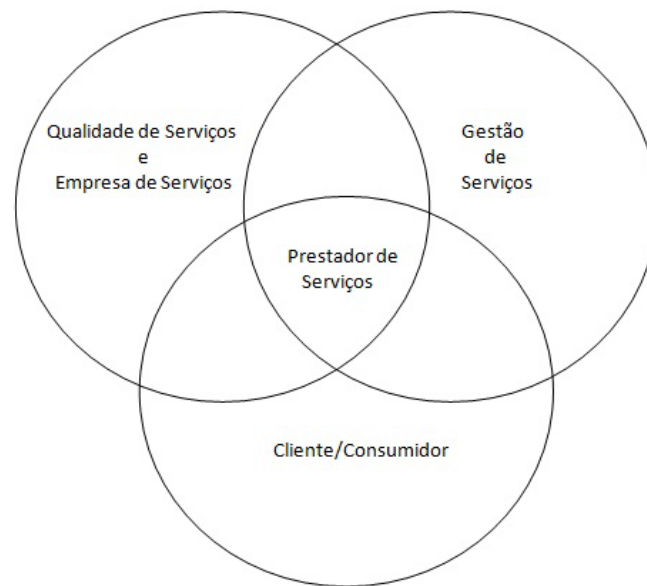


Figura 3: Interseção dos atores na prestação de serviços.
Fonte: elaborado pelo autor.

Tal esforço e trabalho emocionais necessários apontados por Zeithaml e Bitner (2003) têm como base os estudos realizados por Arlie Hochschild, onde são abordados os aspectos emocionais do ser humano e como os mesmos são gerenciados. Um entendimento maior sobre o trabalho emocional apresentado por Hochschild (1983) serão apresentados nos próximos capítulos.

3 EMOÇÕES, TRABALHO EMOCIONAL E A PERSPECTIVA DA SOCIOLOGIA DAS EMOÇÕES

Antes de iniciar os estudos das emoções e dos sentimentos envolvidos nas relações entre prestadores de serviços e consumidores (HOCHSCHILD, 1983) é necessário abordar a origem da preocupação acerca das emoções nas interações sociais. Seja ela uma interação particular (vida particular), ou uma interação profissional (interação no ambiente de trabalho).

Essa revisitação teórica apresentará o porquê da preocupação de Hochschild (1983) acerca do gerenciamento emocional adotado pelos prestadores de serviços.

Será evidenciado que outros autores já haviam manifestado interesse em estudar os componentes emocionais que envolvem a interação entre as pessoas na sociedade, de como os padrões comportamentais e emocionais surgiram e, por conseguinte, como tais comportamentos propagaram-se entre as gerações.

3.1 PRIMEIROS ESTUDOS EM SOCIOLOGIA DAS EMOÇÕES

As ciências sociais das emoções (Sociologia das Emoções), como campo disciplinar específico surgiu concomitantemente ao processo de consolidação das ciências sociais em geral, embora, enquanto especialidade em buscas de suas próprias fronteiras tenha seu processo formativo a partir de 1970 (KOURY, 2006).

Para uma melhor definição do objeto de estudo das ciências sociais, pode-se apresentar a contextualização a seguir (KOURY, 2006. p.138):

“A emoção como objeto analítico das Ciências Sociais pode ser definida como uma teia de sentimentos dirigidos diretamente a outros e causado pela interação com outros em um contexto e situação social e cultural determinados. As ciências sociais das emoções parte do princípio de que as experiências emocionais singulares, sentidas e vividas por um ator social específico, são produtos relacionais entre os indivíduos, cultura e sociedade. Em sua fundamentação analítica vai além do que um ator social sente em certas circunstâncias ou com relação às histórias de vida estritamente pessoal.”

A definição do objeto de estudo da sociologia das emoções apresenta a preocupação de que está atenta em analisar o conjunto de sentimentos direcionados a outros, provenientes de terceiros, dentro de um contexto social e cultural já determinado. O conjunto de emoções vivenciadas pelos atores sociais é oriundo de um padrão social já existente. O ato emocional é ditado pelo grupo social onde o indivíduo está inserido (KOURY, 2006).

Portanto, a sociologia das emoções tem como objetivo investigar os fatores sociais, culturais e psicológicos que encontram expressão em sentimentos e emoções particulares, compreendendo como esses sentimentos e emoções interatuam e encontram-se relacionados com o desenvolvimento de repertórios culturais distintos nas diferentes sociedades (KOURY, 2006).

Na busca de apresentar os contornos que compõem o campo das ciências sociais das emoções, serão apresentadas três visões que nortearam o processo de constituição e a consolidação das ciências sociais das emoções como disciplina específica.

A primeira visão norteadora do processo de constituição e consolidação das ciências sociais das emoções é oriunda da tradição de Durkheim e Mauss. Visão proveniente da escola francesa das ciências sociais. Após Mauss, a análise sociológica desenvolvida aprofundaria os significados da intersubjetividade que seria a vertente das gerações seguintes (KOURY, 2006).

De acordo com a escola francesa, a sociedade informaria e possibilitaria um patamar de ações previsíveis quantos aos comportamentos diversos, referentes às múltiplas práticas socialmente instituídas. Logo, o ator social teria um conjunto de regras e normas sociais que harmonizariam os indivíduos nelas relacionados à ação social. As ações esperadas por esses indivíduos seriam guiadas pelo conjunto de regras já estabelecido pela sociedade. Os atores que porventura não seguissem essas regras determinadas seriam avisados, de alguma forma, da necessidade de seguir os padrões estabelecidos (KOURY, 2006).

Para Bourdieu (1979, apud KOURY, 2006, p. 140):

“Os agentes sociais são dotados de *habitus*, inscritos nos corpos pelas experiências passadas. Tais inscrições se encontrariam

presentes nas esferas de percepção, da apreciação e da ação, permitindo aos agentes tanto operar atos de conhecimento prático, como também engendrar estratégias adaptadas e renovadas dentro dos limites estruturais de que são produtos e que definem, em última instância, as estratégias de ação.”

O componente social abordado daria aos indivíduos que porventura tivessem inseridos no contexto em questão, algo como uma espécie de códigos imaginários, que norteariam o que se deve sentir, como expressar e administrar sentimentos e, ainda, como comportar-se em determinadas situações, ainda que o indivíduo não estivesse diretamente envolvido no ato onde uma emoção específica aflorasse.

Ficam evidenciados a necessidade de gerenciamento emocional e quais os comportamentos esperados para determinadas ocasiões. Todos esses aspectos estão “escritos” em um código de padrões de comportamento imaginário. Com a existência desse código, os indivíduos inseridos em um determinado grupo social teriam conhecimentos dos padrões de comportamentos e das regras de sentimentos que devem ser seguidos, dado um contexto social.

Para Mauss e Durkheim (KOURY, 2006), os sentimentos seriam constructos sociais, simbólicos, integrativos dos atores a uma dada sociabilidade, e integrativos dos sujeitos para consigo mesmos, mediados pela tradição social. Quanto menor e menos complexa for uma determinada rede social, maior a capacidade social de integração dos sujeitos nas expectativas e cumprimentos das ações desejáveis, sociais e individualmente.

Nos anos 50, com a emergência e hegemonia do modelo de análise estrutural funcionalista de Talcott Parsons, o constructo que serviu como base para a primeira visão teve continuidade com novas propostas teóricas e criação de ferramentas conceituais para o estudo das dimensões macro e microsociais e os fenômenos que acontecem nas relações indivíduo e sociedade. Talcott Parsons teve um papel importante para essa primeira tendência explicativa, principalmente através do conceito de personalidade, como conceito estrutural da relação entre indivíduo e sociedade, por meio da noção de papel social (PARSONS, 1970 e 1970^a apud KOURY, 2006) e por ter colocado a emoção como um dos quatro componentes estruturais da sua teoria de ação (PARSONS, 1951 apud KOURY, 2006).

A segunda visão para o desenvolvimento da sociologia das emoções aponta a influência da escola americana no final do século XIX e as primeiras décadas do século XX. A principal fonte epistemológica dessa escola foram os trabalhos realizados pelo alemão Georg Simmel (KOURY, 2006).

A formação e o intercâmbio dos primeiros sociólogos americanos, principalmente os da Universidade de Chicago, aconteceu, sobretudo, na Alemanha, principalmente com a proximidade de Georg Simmel. George Mead e Robert Park, importantes membros da escola de Chicago, foram alunos de Simmel em Berlim e buscaram aprofundar as relações entre indivíduo e sociedade nos estudos sobre a realidade em transformação que o processo de urbanização causava nas principais cidades americanas, especialmente a de Chicago (KOURY, 2006).

A teoria de Mead expõe o conceito de intersubjetividade através do estudo sobre o compartilhamento de estados subjetivos por dois ou mais indivíduos. Para Mead (1936), a questão da intersubjetividade vai além das descrições de comportamentos individuais e institucionais em suas atitudes e ações. A discussão envolve e compreende a perspectiva de uma pessoa, de um grupo ou de uma instituição reais ou imaginados, e a de outros participantes em relação à instituição ou ao comportamento individualizado ou em grupo, em uma ação interativa (KOURY, 2006).

Com isso, uma espécie de equilíbrio ritual seria esperada, como práticas obrigatórias e especificadas enquanto conjunto de regras que ordenam e coordenam a distribuição dos sentimentos e os tipos de ação empregados e valorizados nos modos de vida de uma rede social específica. Os esforços pessoais situar-se-iam no interior de uma estrutura composta pela sociedade, onde os códigos institucionalizados organizariam e ponderariam no primeiro instante as pautas mentais e emotivas dos sujeitos na ação, nela encontrando a formulação, juntamente com a formalização de ideais sobre si, sobre o outro e o mundo como um todo. (KOURY, 2006).

Assim, um conjunto de sentimentos e de comportamentos é esperado em acordo com as situações vivenciadas, com o parâmetro já ditado pelo grupo social do que é devido a ser exposto: padrões de sentimentos e de comportamentos de acordo com o evento social vivenciado.

A terceira visão sobre a estruturação da sociologia das emoções faz uma série de observações e ressalvas às visões e estruturas anteriores quanto ao aspecto deste campo analítico no interior da tradição sociológica clássica. Entre esses autores, pode-se citar Thomas Scheff, (1990, 1991, 1994, 1997, 2001, 2002 e 2002^a), Suzanne Retzinger (1990, 1991 e 1995), Mennell (1989), Scherer (1998), o trabalho de Scherer realizado em parceria com Eckman (1984), Drew & Wooton (1988), Schott (1979) entre outros autores mais recentes que contribuíram para o desenvolvimento e consolidação da sociologia das emoções no pensamento sociológico ocidental atual (KOURY, 2006).

Esta terceira visão discute a emergência das ciências sociais das emoções, e expõe uma discussão sobre a relação emoção e sociedade, que apesar de não ser inteiramente desprezada e reconhecida para análise social, foi relegada a um segundo plano pelas duas primeiras visões. Durkheim ressalta ao que chamou de emoção social, George Mead incluiu o conceito de emoção como um ingrediente importante da psicologia social e Parsons promoveu a emoção para um dos quatro componentes básicos da ação social no seu esquema teórico. Mesmo Simmel, que ajudou no desenvolvimento do conceito de intersubjetividade, não deu a atenção necessária aos vínculos entre a subjetividade, ou lado interno ao sujeito da ação, e a objetividade, ou lado externo ao sujeito de uma relação (KOURY, 2006).

O reconhecimento da emoção para a compreensão do social não foi objeto de aprofundamento de análise nas obras dos clássicos mencionados. O reconhecimento da emoção pelas ciências sociais clássicas, segundo Scheff e Retzinger (1991) deu-se através de forma abstrata e sem sentido operacional, apenas uma constatação implícita do que uma proposta analítica (KOURY, 2006).

Portanto, a terceira visão parte do princípio de que Durkheim, Mead e Parsons, e até mesmo Simmel e Weber não poderiam ser considerados percussores da análise sociológica da emoção, pois nem sequer chegaram a desenvolver conceitos técnicos sobre as emoções no ambiente social. Apesar de apontarem a existência de uma abstrata emoção coletiva, não se preocuparam em investigar a ocorrência dos processos formadores e não buscaram empiricamente dados que poderiam afetar algumas proposições sobre o papel das emoções na conduta humana. Thomas Scheff (2001 e 2002) indica Erving Goffman como o autor que

chegou mais próximo de uma formulação conceitual de emoção em seus estudos, dentro da perspectiva interacionista (KOURY, 2006).

Porém, a análise goffmaniana não teria avançado, no sentido de constituição da sociologia das emoções, por ter relegado a segundo plano o conceito de emoção, assim como foi feito pelos demais autores clássicos. O que redundou na consolidação da ideia de que o comportamento humano só pode ser entendido enquanto estrutura. Não basta estudar a superfície exterior e o lado interior de atores em ação, mas também os vínculos que os conectam para a análise das emoções no social.

Com isso, a terceira visão apresenta-nos a conclusão de que os sociólogos clássicos e as diversas escolas de ciências sociais em geral, apesar de chegarem a identificar as emoções como um processo social e até diagnosticarem a importância do tema para a análise do social, os estudos das emoções só se tornaram importantes nas ciências sociais a partir dos trabalhos de Norbert Elias (1994), de Lynd (1958) e, em segundo plano, de Sennett (1973 e 2001). Esses autores deram um passo para a investigação de uma emoção única e concreta (KOURY, 2006).

Estudos acerca das emoções tornaram-se relevantes na sociologia quando os sociólogos Norbert Elias (No livro *The Civilizing Process*, 1994), Richard Sennett (No livro *The Hidden Injuries of Class*, 1973) e Helen Lynd (No livro *Shame and the Search for Identity*, 1958) fizeram uma análise sociológica de uma emoção específica, que nesse caso trata-se da vergonha coletiva (SCHEFF, 2001).

Antes disso, as emoções não tinham relevância para os estudos sociológicos. Importante destacar que os estudos sobre as emoções realizados pelos autores foram elaborados de forma independente. Outro autor com contribuições importantes acerca de estudos emocionais foi Erving Goffman, conforme já mencionado. No livro de Helen Lynd (1958), a mesma cita um artigo de Goffman, onde o autor aborda os trabalhos da face. Ele percebeu que o principal aspecto facial era o da procura de um significado para o rosto que evitasse o embaraço ou a vergonha, ou seja, realizar uma expressão facial que não denotasse o sentimento de vergonha e embaraço vivenciado pela pessoa (SCHEFF, 2001).

O rosto apresenta um determinado padrão de feição condizente com o comportamento esperado pela sociedade, porém, internamente, o indivíduo

experimenta um sentimento totalmente oposto ao esperado pela sociedade. O sentimento diferente do esperado pela sociedade não pode ser exposto, pois o indivíduo será considerado como parte excludente do padrão esperado.

Os estudos realizados por Norbert Elias, Richard Sennett e Helen Lynd, possuem um tema em comum: “o sentimento de vergonha”. Pela vergonha é possível compreender uma variedade de emoções, como o embaraço, a humilhação e a relação de sentimentos que envolvem reações de rejeição ou sentimentos de fracasso e inadequação (SCHEFF, 2001).

No trabalho apresentado por Norbert Elias (com base no entendimento de Scheff (2001)), o autor foi um dos primeiros autores da sociologia a dar importância aos estados emocionais de indivíduos na sociedade, em que o mesmo cita uma passagem de outro autor, Von Raumer, em seus manuais de “Educação para Meninas (1857)”. A referência trata-se de uma questão levantada em um diálogo entre Mãe e Filha: “De onde vêm os bebês?”. Como naquela época perguntas semelhantes a essas eram consideradas um “tabu”, as mães eram “aconselhadas” a responder para as suas filhas que os bebês eram trazidos pelos anjos. A menina deveria permanecer o máximo tempo possível com a convicção de que os bebês são trazidos por anjos, em que se pode perceber uma menção clara de conter a curiosidade por parte das crianças de assuntos cujo tema seja relacionado a sexo. Falar sobre sexo era um assunto que causava vergonha e embaraço. Conforme já exposto, era considerado um “tabu” (SCHEFF, 2001, p. 117).

Com essas considerações, a menina é obrigada a suprimir e induzir sentimentos devido a uma imposição por parte da sua mãe (SCHEFF, 2001). Esse trecho deixa mais evidente que para aquele grupo social, falar sobre sexo era considerado como sendo algo vergonhoso. Era o grupo social impondo a necessidade de sentir vergonha ao falar de assuntos como esse. Imposição de padrões de sentimentos e emoções adotados pelos pais e que serão seguidos pelos filhos.

Fica claro que a intenção de Von Raumer (1857 apud SCHEFF, 2001) em oferecer o conselho de que os bebês são trazidos pelos anjos para manter a supremacia masculina, conforme o padrão da época. Manter a mulher sem acesso ao conhecimento poderia sustentar o sistema de supremacia masculina por mais

tempo. Entretanto, têm-se dois fatos curiosos: Por que a mãe segue o conselho e por que os filhos fazem o mesmo? (SCHEFF, 2001)

De acordo com Norbert Elias (apud SCHEFF, 2001), o homem também sente vergonha de falar sobre sexualidade. Por conta disso, deixa-se claro que também sente vergonha, e o homem ficará envergonhado de sentir vergonha diante de tal assunto. O fato de se sentir envergonhado diante da vergonha de falar sobre sexualidade, de forma alguma poderia chegar ao conhecimento da esposa. Essa mesma reação seria passada para os filhos, reagindo um sentimento de vergonha infinito por toda a cadeia social. O artifício de atribuir à origem dos bebês como sendo trazidos pelos anjos pode ser um mecanismo de gerenciamento emocional, que nesse caso seria o mecanismo para evitar os efeitos oriundos do sentimento da vergonha. Ou seja, nesse fato ficam evidenciadas ações de gerenciamento emocional.

Com o passar do tempo, as formas de aconselhamento de costumes se modificaram. O que era dito abertamente, passou a ser abordado de forma indicativa, não completamente aberta. Justificativas abertas são cada vez mais raras (SCHEFF, 2001).

Questionamentos são justificados apenas com expressões “Assim que deve ser”, “Todos fazem assim”. As más condutas ou maneiras são erradas não só pela ação ou demonstrações, mas também por não serem passíveis de serem ditas. Ação indicativa de repressão.

Ainda, de acordo com Norbert Elias (apud SCHEFF, 2001):

“A socialização modifica-se pouco a pouco, passa das mudanças lentas e conscientes realizadas por adultos durante séculos, para uma doutrinação rápida e silenciosa das crianças, desde a mais tenra idade. (...) Nas sociedades modernas, a socialização da maioria das crianças, automaticamente, inculca e reprime a vergonha”.

Com isso, Norbert Elias deixa claro o ato de induzir e suprimir sentimentos. Nesse caso, o sentimento em voga é a vergonha. Além disso, apontando um procedimento cada vez mais rápido e sem questionamentos por parte dos doutrinados.

Já no trabalho realizado por Richard Sennett, após um ano de observação participante, nas comunidades, escolas, clubes e bares, e 150 entrevistas com membros masculinos, brancos, da classe trabalhadora, principalmente italianos e judeus, na cidade americana de Boston, Sennet e Cobb puderam notar um padrão de sentimentos: os entrevistados sentiam que por conta de sua ocupação profissional e sua classe social não foram a eles concedidos o respeito que deveriam ter obtido de outros, especialmente dos seus professores, chefes, e até mesmo de sua própria família. O respeito, nesse caso, era concedido de acordo com o seu padrão de vida material. Ou seja, pelos bens materiais conquistados ao longo da vida, com base na realização individual.

Um dano mais sutil seria que a posição social e ocupacional atual desses entrevistados era nada mais do que consequência das respectivas falhas. Porém, para Sennet e Cobb, esses trabalhadores não adquiriram respeito que mereciam por conta da sua classe social, e que o segundo dano, o respeito a si próprios, também é consequência da classe social a que pertencem. Não seriam as faltas individuais as principais causas pela a ausência de respeito a eles atribuídos, conforme apontado pelos próprios trabalhadores. Essa ausência é por conta de um estereótipo atribuído a classe social no qual os indivíduos estavam inseridos. Estereótipo esse criado pela classe social dominante (SCHEFF, 2001).

Com base nisso, o eixo principal para justificar essa ausência de respeito por parte dessa classe de trabalhadores está na escola. As instruções que deveriam ser feitas pelas escolas públicas não eram feitas e esses trabalhadores, na infância, não tiveram uma educação escolar que fizesse com que esses talentos individuais fossem explorados para que pudessem obter destaque na fase adulta. Com base na sociologia das emoções, esses trabalhadores possuem o fardo de sentimentos de rejeição e inadequação, baixa autoestima crônica e sentimento de vergonha por conta da ausência de estímulos que deveria ter acontecido na infância, durante a fase de aprendizagem escolar (SCHEFF, 2001).

Ainda com base nessa discussão, os professores somente elegem para atenção e elogios apenas um quantitativo muito pequeno de alunos, normalmente estudantes mais talentosos ou de classe social mais alta. Com isso, o potencial desses escolhidos é expandido e a maioria restante fica esquecida e fadada à

rejeição. A própria escola fecha a porta para que essas crianças alcancem uma posição de realização pessoal. A educação, assim, apenas apresenta os sentimentos de vergonha e rejeição (SCHEFF, 2001).

Para a maioria desses estudantes, a educação é conjunto de sentimentos caracterizados como vergonha e embaraço. Esses estudantes aprendem que é melhor ficar calado em sala de aula do que correr o risco de passar por um momento delicado, ao ponto de ser considerado ridículo, ao responder a uma pergunta de maneira incorreta. Até mesmo os estudantes que possuem a resposta correta, precisam atender a certos padrões como vestimenta e aparência física, para serem ouvidos. Para maioria desses estudantes, a escola é nada mais do que um processo educacional com um pacote de sentimentos, dentre eles a vergonha e a humilhação (SCHEFF, 2001).

Nesse caso, fica clara a necessidade de padrões de comportamentos, suprimir e induzir os sentimentos, caso o estudante não queira ser exposto ao papel vexatório aqui apresentado.

E, por fim, a autora Helen Lynd, no livro "*On shame and the search for identify*" (1958), buscou apresentar os lados sociais e psicológicos da vergonha. Helen Lynd modificou e estendeu o estudo de vergonha, com o desenvolvimento de conceito e integração e de componentes sociais e psicológicos (SCHEFF, 2001).

Com esse trabalho, a pesquisa de Helen Lynd é mais analítica e consciente do que os trabalhos de Elias e Sennet. Esses ainda trabalhavam a palavra vergonha como uma palavra vernácula, ao invés de um conceito. Em relação à pesquisa de Lynd, a aproximação da vergonha foi feita de forma deliberada, como parte integrante do estudo de compreensão sobre identidade. Além do sentimento vergonha, seu trabalho aponta três outros tópicos: o sentimento de honra, o sentimento de orgulho e o auto-respeito. Sentimentos esses que estão relacionados ao ato de envergonhar (SCHEFF, 2001).

Por conta desse trabalho, a contribuição de Helen Lynd provê a consolidação de um campo científico para o estudo sobre o sentimento vergonha e um conjunto de direções e diretrizes para a sociologia e a psicologia da emoção (SCHEFF, 2001).

Muitos dos pontos apontados pelos autores evidenciados podem ser vistos, de alguma forma, no trabalho desenvolvido pela autora Arlie Hochschild (1983).

Pontos como o gerenciamento emocional, regras de sentimentos e regras de comportamentos, todos esses aspectos congruentes como o sentimento/emoção apresentado.

No trabalho de Von Raumer, quando se fala da origem dos bebês, existe a necessidade de um padrão de comportamento esperado pela mãe e um padrão de sentimento entre o pai, a mãe e a filha. Padrões esses ditados pela sociedade. Nesse caso, o padrão era evitar diálogos sobre sexualidade, pois a sociedade esperava que todos sentissem vergonha ao falar desse assunto.

Já no trabalho de Richard Sennet, nas observações participantes nas escolas públicas de Boston, o mesmo pode perceber um padrão de sentimentos e emoções provenientes da classe social no qual os membros se encontravam.

Fazendo parte de uma classe social baixa e por terem ocupações profissionais nada brilhantes, não seria a eles atribuído o respeito que deveriam ter obtido de outros. O padrão de respeito era ditado por conta da classe social e a atividade ocupacional do indivíduo. Regras essas ditadas pela sociedade. Até mesmo os filhos dessas pessoas já herdavam os padrões de emoções impostos pela sociedade, perpetuando, assim, tais regras.

Na próxima seção, o trabalho emocional e as técnicas de gerenciamento utilizadas pelas pessoas serão abordados, seja na sua vida particular ou no ato de suas atividades profissionais, no qual todo o gerenciamento e trabalho emocional são ditados pelo círculo social onde os atores estão inseridos.

Nesse caso, a abrangência torna-se mais ampla, pois são expostos os padrões de comportamentos e sentimentos a serem apresentados pelos indivíduos, todos com base nos aspectos sociais do grupo em que os mesmos se encontram, principalmente as regras de padrões ditadas pelas organizações.

3.2 TRABALHO EMOCIONAL

Arlie Russel Hochschild (1983, p.5), para exemplificar as diferenças das atividades laborais no século XIX com as do século XX apresenta as características

de dois tipos de serviços: primeiro o serviço manufatureiro, preponderante no século XIX e, segundo, a prestação de serviços feita nos dias de hoje.

O trabalho feito pelos funcionários das empresas manufatureiras era a coordenação do trabalho mental e do trabalho de força. Refere-se simplesmente ao trabalho físico. Entretanto, o prestador de serviço vai além do simples trabalho físico, ou seja, além do trabalho mental e do trabalho de força.

Hochschild (1983, p. 7) define o trabalho feito pelos prestadores de serviços como sendo o trabalho emocional. Segundo sua própria definição, o trabalho emocional é o:

“Termo utilizado que significa gerenciar os sentimentos para criar uma expressão corporal e facial pública; o trabalho emocional é realizado para se obter um salário, portanto, existe um valor de troca. Os sinônimos “trabalho emocional” ou “gerenciamento emocional” são usados para se referir as ações feitas no contexto particular, onde esses valores são apresentados.” (HOCHSCHILD, 1983, p. 7).

O trabalho emocional requer que induza ou suprima sentimentos, para sustentar o semblante externo que produz o estado de mente apropriado aos que solicitaram um determinado serviço. O trabalho realizado pelo prestador de serviços exige uma coordenação da mente e dos sentimentos, que muitas das vezes o trabalhador expõe algumas características emocionais da sua individualidade no momento da sua atividade laboral.

Por trás da diferença entre o trabalho físico e do trabalho emocional, existem singularidades que podem causar alguns impactos: o trabalhador pode se tornar um estranho ou um alienado sobre os aspectos do seu ego – até mesmo o seu corpo e os aspectos da alma – que são utilizados para a realização do seu trabalho (HOCHSCHILD, 1983, p.8).

Os trabalhadores das fábricas manufatureiras do século XIX funcionavam como pedaços das máquinas utilizadas para a linha de produção. O empregador controlava a velocidade e os movimentos realizados pelos funcionários, no intuito de produzir mais em menos tempo.

No século XX, onde a economia deixou de ser manufatureira e passou a ser uma economia de serviços, os funcionários passaram a ter a necessidade de

externar um determinado comportamento emocional adequado a fim de causar uma percepção de qualidade maior aos clientes sobre o serviço prestado. O cliente entendendo a prestação de serviço como sendo melhor, naturalmente a avaliação da qualidade estará acima das expectativas. É o padrão de comportamento emocional adequado (de acordo com os empregadores) influenciando na melhor prestação de serviços.

O trabalho emocional é potencialmente bom. Afinal de contas, nenhum consumidor deseja um prestador de serviços mal-humorado, sem nenhum padrão de educação no momento da prestação de serviços. E nesse instante apresentam-se algumas questões básicas: O que é o trabalho emocional? O que é feito quando as emoções são gerenciadas? Quais são os custos e os benefícios de se gerenciar as emoções na vida particular ou no trabalho? (HOCHSCHILD, 1983, p.9).

Segundo Hochschild (1983, p.9), as pesquisas para responder as perguntas supracitadas acabaram por enveredar pelo caminho de três questionamentos (embora sejam questões sem nenhum tipo de ligação, mas são igualmente relevantes): uma pesquisa relevante sobre o trabalho, outra relativa ao comportamento e, a última, relativa às emoções.

As discussões sobre o trabalho no dia de hoje frequentemente comentam que os empregos requerem uma maior capacidade de lidar com as pessoas, maiores habilidades interpessoais e menores habilidades mecanicistas. Daniel Bells (1973 apud HOCHSCHILD 1983) afirma que na sociedade pós-industrialização, o setor de serviços apresenta um maior crescimento e participação na economia, onde a comunicação e o encontro com o cliente são as características centrais do trabalho realizado. O fator principal da sociedade pós-industrial é de que os indivíduos interagem com outros indivíduos, ao invés de interagir com a máquina.

As fontes e os métodos de pesquisa para ilustrar o sistema emocional particular e o sistema emocional público foram as mais diversas. Hochschild afirma que poderia fazer uma pesquisa mais ampla – nesse momento foram estudadas as relações emocionais das aeromoças e dos funcionários de uma empresa de cobrança – mas para esse projeto, na observação da autora, uma amostra menos ampla parecia fazer mais sentido (HOCHSCHILD, 1983, p.12).

A investigação inicial é sobre como homens e mulheres, de classes sociais diversas, gerenciam as experiências emocionais. Para tal, foram distribuídos questionários a 261 estudantes de duas classes, na Universidade da Califórnia, em 1974. As maiores observações feitas pela autora passam pelas respostas de dois pedidos: “Descrever uma situação real, com um significado importante e que tenha lhe proporcionado uma emoção profunda” e “Descrever uma situação de forma mais completa possível da realidade e que foi importante para você, e que você tenha mudado a situação para ajustar os sentimentos ou que tenha mudado os sentimentos para se ajustar ao fato ocorrido” (HOCHSCHILD, 1983, p.13).

Ao analisar as respostas, a autora preocupou-se em como os respondentes falam sobre os sentimentos. Na maioria das vezes, as respostas eram sobre a tentativa de se apaixonar ou impedir a manifestação do amor, ou seja, evitar que se apaixone por outra pessoa; a tentativa de ser grato; a tentativa de não ser depressivo; observando as suas raivas ou não permitindo que fiquem tristes. Em resumo, eles falam como gerenciam esses sentimentos. Nesse caso, remete-se ao gerenciamento dos sentimentos na vida pessoal.

Hochschild buscou pelas emoções no trabalho de dois modos. O primeiro foi no mundo das aeromoças. A empresa escolhida foi a Delta Airlines. Isso se deu por vários motivos: O serviço de bordo era muito melhor do que as empresas concorrentes; possui o melhor programa de treinamento; o serviço foi classificado como sendo o melhor; é a única empresa com sede no sul dos Estados Unidos, onde não existe nenhuma outra empresa que atenda os voos. Por essas razões, a Delta Airlines possui alta demanda pelos seus serviços (HOCHSCHILD, 1983, p.14).

As informações sobre Delta Airlines foram obtidas de várias formas. Primeiramente foi por meio de observações. Na sede da Delta Airlines, observando o treinamento das aeromoças, como as pessoas do treinamento pacientemente ministravam as aulas. Depois, houve conversas com os estudantes que estavam fazendo treinamentos iniciais e, também, conversas com as aeromoças mais experientes (HOCHSCHILD, 1983, p.14).

Foram entrevistados vinte profissionais da empresa, desde o vice-presidente, passando pelos gerentes, recrutadores, treinadores, atendente de vendas e de contas.

Para complementar os estudos, Hochschild observou o recrutamento das aeromoças em outra empresa, pois a Delta Airlines não deu acesso a esse procedimento. Também foram feitas entrevistas com trinta atendentes de voos. Vinte e cinco eram mulheres e cinco eram homens. Essas entrevistas duraram por volta de três a cinco horas.

A escolha de se estudar os atendentes de voos (aeromoças) foi por conta de três motivos: Primeiro não é uma ocupação de elite. Há muitos estudantes de profissões importantes como medicina e direito, mas surpreendentemente não se observa estudantes em secretariado, garçons ou trabalhadores de fábricas.

Segundo, dificilmente poderá ser encontrado um trabalho que tanto os homens como as mulheres possam executar do mesmo modo. Terceiro motivo seria por conta dos muitos estudos onde as mulheres enfrentam problemas de ser minoria. Nesse caso, existem mais atendentes de voos femininas, e para ser mais exato, apenas 15% dos atendentes são do sexo masculino (HOCHSCHILD, 1983, p.15).

A busca das emoções no trabalho seguiu por outra rota. Além de estudar as aeromoças, onde o trabalho emocional é para oferecer aos consumidores uma atmosfera de cordialidade, existe outro lado da Delta Airlines, composta por funcionários cuja função é cobrar os clientes em débito com a empresa. Muitas vezes esse trabalho é visto com desconfiança e raiva por parte dos consumidores. Envolve outra forma de emoções entre o prestador de serviço e o consumidor (HOCHSCHILD, 1983, p.16).

A partir desses três pontos de vista, Hochschild apresenta uma estrutura de sistema emocional. O primeiro é sobre os aspectos emocionais pessoais dos estudantes da Universidade da Califórnia. O segundo é sobre o aspecto dos atendentes de voos e o terceiro seria o setor de cobrança. Os dois últimos são aspectos emocionais relacionados à vida profissional das pessoas.

Com isso, a autora tem a pretensão de ilustrar ideais de como a sociedade gerencia os sentimentos. Porém, em relação a este presente trabalho acadêmico, o pesquisador efetuará o estudo acerca do gerenciamento das emoções por parte dos operadores de telemarketing em uma central de atendimento.

Os trabalhadores das indústrias do século XIX e os bens pagos às atendentes de voos (aeromoças) do século XX e XXI possuem algo em comum: Além de se manterem nos empregos, eles devem se separar mentalmente – o trabalho da indústria deve separar o seu próprio corpo e o trabalho físico, e as aeromoças devem separar seus próprios sentimentos e o trabalho emocional. Karl Marx e muitos outros autores apresentaram as histórias dos trabalhadores das indústrias.

Hochschild (1983, p. 17) está interessada em promover uma avaliação mais completa sobre os efeitos emocionais causados as aeromoças, ou seja, apresentar as histórias dos trabalhadores das empresas do setor de serviços. Ainda, apresentar o que pode acontecer a qualquer um de nós quando nos tornamos alienados aos nossos sentimentos e quando se tenta gerenciá-los.

Os passageiros dos aviões podem escolher em não sorrir, porém as aeromoças são obrigadas em não apenas sorrir, mas também de certa forma reverter algum quadro de insatisfação do cliente. Em outras palavras, o que acontece quando existe uma mutação do modo como usamos os nossos sentimentos (HOCHSCHILD, 1983, p.20)?

A mutação do uso particular dos sentimentos afeta tanto os homens quanto às mulheres, em várias classes sociais de maneiras distintas. Tradicionalmente, o gerenciamento emocional é mais bem entendido e executado pelas mulheres. Especialmente as mulheres da classe média e da classe alta, onde as mulheres tendem a criar o tom emocional dos encontros sociais: por exemplos, as expressões de diversão quando os presentes de natal são abertos e a sensação de surpresa nos aniversários. O gênero não é o único determinante de habilidade em gerenciamento das expressões e das emoções no trabalho. Porém, quando os homens executam melhor esse trabalho tem menos aspectos em comum com os outros homens do que as mulheres que fazem bem essa tarefa com outras mulheres.

Similarmente, o trabalho emocional afeta as várias classes sociais. Os pais que trabalham em atividades que é necessário o gerenciamento dos sentimentos, certamente apresentarão a importância do controle emocional aos seus filhos e com isso os prepararão a aprender as habilidades que provavelmente serão necessárias no momento de escolher a sua profissão (HOCHSCHILD, 1983, p.21).

Em geral, a classe baixa e a classe trabalhadora tende a trabalhar mais com aspectos tangíveis, e a classe média e a classe alta tendem a trabalhar em profissões mais relacionadas às pessoas. As mulheres lidam mais com pessoas em seu trabalho do que os homens. Assim, existem padrões de gênero e de classe social para uso do sentimento humano no lado civil quanto no lado comercial. Essa é a visão social.

Entretanto, existe o lado pessoal também. Existe um custo para o trabalho emocional: Isso afeta o grau de percepção dos sentimentos e às vezes a nossa capacidade de sentir. Gerenciamento de sentimentos é uma arte fundamental de sobrevivência na sociedade atual, e Hochschild assume que os custos dessa condição geralmente são maiores do que os benefícios (HOCHSCHILD, 1983, p. 21).

Certas condições sociais aumentaram ainda mais os custos do gerenciamento das emoções. Uma delas é a imprevisibilidade global sobre o nosso mundo social. As pessoas atualmente movem-se por vários mundos sociais e adquirem a essência de vários papéis sociais.

Comparando com a vida do aprendiz de padeiro do século XIV, descrito no livro de Peter Laslett (*The World We Have Lost*, 1968), o livro aponta que a vida se inicia e termina em um local, em uma profissão, em uma casa, com apenas uma visão de mundo e de acordo com apenas um conjunto de regras. Isso se tornou cada vez menos comum dada às circunstâncias e que parece indicar de modo claro de que os sentimentos são expostos para quem, quando e como. A exposição dos sentimentos dependerá dessas três visões. Como resultado, nós, pessoas modernas, passamos mais tempo em questões como “O quê, nessa situação, devo sentir?” (HOCHSCHILD, 1983, p.21).

O sentimento adequado para diferentes situações são induções impostas pela própria sociedade, ou seja, a sociedade possui uma expectativa em relação ao que as pessoas devem sentir em determinada situação. Portanto, essa expectativa é denominada como “Cultura Emocional” (Um sinônimo de *Emotion Work*). A cultura emocional é composta por uma série de ideologias emocionais (*emotional ideologies*) relacionadas às atitudes e às emoções.

Por meio da socialização, os seres humanos adquirem ideologias emocionais para diversas ocasiões. A união das ideologias forma a cultura emocional. E, ainda, para qualquer tipo de ocasião, Hochschild (1983) apresenta a existência de dois tipos de normas:

TIPOS DE NORMAS	DESCRIÇÃO
Hochschild (1983) define a existência de dois tipos de normas	
Regras de Sentimento (<i>Feeling Rules</i>)	São aquelas que especificam o que os indivíduos devem sentir em determinada ocasião. São regras que definem o que é e o que não é apropriado para o convívio social. Essas regras influenciam a intensidade, a direção e a duração de determinado sentimento;
Regras de expressão (<i>Display Rules</i>)	São regras que determinam quais são as expressões que um indivíduo deve sentir em determinadas ocasiões, ou seja, são convenções que guiam os indivíduos sobre que expressões no qual devem mostrar em uma ocasião específica. Por exemplo, chorar em um velório ou sorrir em uma festa.

Quadro 2: Normas de comportamento.
Fonte: Adaptado de Hochschild (1983).

Hochschild (1983) afirma que ao seguir tais regras, os indivíduos mudam o seu comportamento e, com isso, a sua aparência externa também sofrerá modificações, para coadunar com as normas.

As duas regras apresentam a maneira como a cultura emocional e as ideologias emocionais influenciam em situações particulares. Isso se amplia para o ambiente profissional, onde a divisão de trabalho e a distribuição de poder são capazes de determinar quais são as regras de sentimentos e as regras de expressão esperadas de cada indivíduo. Espera-se que um executivo use um terno,

espera-se que um publicitário use roupas casuais ou até mesmo tenha um bom estado de humor.

A autora também analisa como os indivíduos geram as respectivas emoções para que se mantenham adequadas às regras de sentimentos, de expressão e as ideologias emocionais. Existem algumas técnicas que auxiliam a esse gerenciamento. São elas:

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO
Técnicas que auxiliam o gerenciamento das emoções	
Trabalho corporal (<i>Body Work</i>)	É a alteração psicológica do indivíduo a partir das manifestações de expressão corporal. O indivíduo busca a partir do controle de suas funções corporais (respiração, por exemplo) alterarem o estado psicológico em determinadas situações.
Mudança externa (<i>Surface Acting</i>)	Os indivíduos manipulam as expressões gestuais com o objetivo de tornarem-se capazes de sentir a emoção no qual os gestos supostamente sinalizam.
Mudança interna (<i>Deep Acting</i>)	Os indivíduos tentam estimular dentro de si a emergência de determinados sentimentos que levam a sentir emoções que as regras de expressão determinam. Nesse caso, pode-se exemplificar o momento em que as pessoas se entristecem para mostrar emoções “corretas” durante um velório.
Trabalho cognitivo (<i>Cognitive Work</i>)	Os indivíduos evocam pensamentos e ideias associadas a emoções em particular, no esforço de gerar sentimentos adequados. Pessoas podem pensar no esforço ou na luta de uma determinada pessoa para melhor encarar as dificuldades do dia a dia.

Quadro 3: Técnicas de gerenciamento das emoções.
Fonte: Adaptado de Hochschild (1983)

Entretanto, o que permite ao funcionário gerir as emoções é a sua carga emocional (*Emotional Stamina*). Essa carga mantém um determinado sentimento por um tempo. Os funcionários devem encontrar formas de esconder as emoções que emergem dentro de si e expor somente as emoções que eles devem sentir. Para diminuir a tensão entre o que é sentido e o que deve ser externado, os indivíduos acabam aproximando o que eles realmente sentem daquilo que eles fingem sentir (HOCHSCHILD, 1983).

A Gestão da Emoção fica mais evidente quando as emoções ideológicas, as regras de sentimento e as regras de expressão são contrárias ao que o indivíduo está realmente sentindo. Diante disso, os indivíduos manipulam seus sentimentos e suas expressões para que eles possam mostrar as emoções adequadas em determinadas situações a determinados grupos. Caso exista algum tipo de violação na expressão dos sentimentos por algum desses indivíduos, os demais encarregar-se-ão de lembrar-lhe das regras.

Diante do exposto, com a apresentação da existência de dois tipos de normas para auxiliar o gerenciamento dos sentimentos e das emoções (*Feeling Rules* e *Display Rules*) e ainda, apontando as técnicas que auxiliaram tais gerenciamentos apresentados – **Trabalho Corporal (Body Work)**, **Mudança Externa (Surface acting)**, **Mudança Interna (Deep Acting)** e o **Trabalho Cognitivo (The Cognitive work)** – as estruturas apontadas por Hochschild (1983) servirá como referencial na tentativa de identificar quais são as regras de sentimentos e a regras de expressões adotadas pelos operadores de telemarketing em uma central de atendimento ativa.

No ambiente organizacional, quais são as regras de sentimentos e as regras de expressões esperadas pelos operadores? Esses componentes, dispostos de forma concreta ou tacitamente, são ditados por quem? São ditados deliberadamente pela organização prestadora de serviços, pela empresa contratante dos serviços ou, até mesmo, pelos próprios operadores?

Diante da necessidade de padrões de sentimentos e de comportamentos, quais são as técnicas utilizadas pelos operadores para efetuar os gerenciamento emocional e os padrões de comportamentos e expressões esperados? A pesquisa de campo procurará identificar, com base nas normas e técnicas de gerenciamento

das emoções presentes no estudo de Hochschild (1983), como é o dia de trabalho dos operadores de telemarketing em uma central de telemarketing ativa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As atividades do setor de serviços contêm um elemento inexistente nos outros setores: a necessidade de interação com o consumidor. Muitas vezes, a produção do bem ou serviço é feita de acordo com a prerrogativa do cliente e, além disso, o consumidor participa da elaboração e a entrega do serviço. A necessidade de interação com clientes forçou os prestadores de serviços a passarem a se preocupar em estabelecer padrões de comportamentos e regras de sentimentos a serem externadas no momento da entrega dos serviços (HOCHSCHILD, 1983).

O objetivo desta pesquisa é analisar os padrões de comportamento e das regras de sentimentos adotadas pelos operadores de telemarketing no cotidiano profissional. Para tanto, é utilizada a abordagem teórica proposta por Hochschild (1983) que apresenta a existência de padrões comportamentais e regras de sentimentos adotados pelos prestadores de serviços.

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que possibilitaram acesso a relatos de operadores e telemarketing. A partir desses relatos, foi possível observar os padrões de comportamento e regras de sentimento, além de algumas perspectivas que podem ser complementares à proposta de Hochschild (1983).

4.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O desenho da pesquisa considerou o fato do pesquisador já ter trabalhado e de atualmente trabalhar em uma empresa prestadora de serviços, cuja atividade-fim é a atuação no setor de telemarketing ativo, com vendas de cartão de crédito. A vivência profissional do pesquisador é calcada em experiências por meio de observações, devido ao fato de já ter vivenciado vários acontecimentos em centrais de atendimentos distintas.

Embora esta experiência profissional seja atrelada somente às atividades administrativas, sem nenhum envolvimento com os aspectos operacionais das centrais de atendimento, o fato de transitar pelas operações de alguma forma ajudou na compreensão dos aspectos inerentes as atividades oriundas do operador de

telemarketing. Devido a essas experiências foi possível, mesmo que de um nível hierárquico diferente, compartilhar de alguma forma a cultura que permeia as operações de uma central de atendimento.

Mesmo com algum tempo trabalhando no setor administrativo de tal seguimento, o pesquisador ainda não havia refletido a respeito dos componentes que envolvem as atividades de um operador de telemarketing. Os componentes vão desde a necessidade de o operador ter que seguir um padrão de diálogo, de falar determinados jargões e expressões, até mesmo apresentar uma entonação de voz adequada para o contato com o cliente. Um conteúdo recheado de comportamentos e sentimentos necessários para o ato profissional.

Para a condução da análise do objeto em questão, foram utilizados procedimentos metodológicos de caráter qualitativo e fenomenológico. A pesquisa qualitativa tem como objetivo fornecer dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O propósito da pesquisa qualitativa é auxiliar a compreensão de crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (BAUER; GASKELL, 2002, p. 65). A pesquisa de caráter fenomenológico é uma particular forma de condução de pesquisas qualitativas que estuda as experiências vividas de cada um dos atores envolvidos. Além disso, fundamenta a experiência em questão com base nos sentidos, interpretações, atividades e interações desses mesmos atores (MOREIRA, 2002, p.17, p.46).

Para coletar os dados sobre os aspectos comportamentais e emocionais dos operadores de telemarketing (analisar o fenômeno) foi realizada uma pesquisa de campo cujo método de coleta de dados consistiu na realização de entrevistas individuais em profundidade, conduzido pelo próprio pesquisador.

As perguntas utilizadas nas entrevistas individuais tiveram caráter semi-estruturado. Alguns questionamentos feitos aos operadores seguiram uma ordem pré-determinada, porém, dentro de cada questão o entrevistado teve a liberdade de falar algo relativo à temática da entrevista que não tenha sido perguntado pelo entrevistador\pesquisador.

Além disso, outras questões foram criadas a partir das respostas dos entrevistados. Foram questões suplementares para abordagens interessantes

emergentes e que não haviam sido previstas na lista de perguntas originais do entrevistador, possibilidade mencionada por Moreira (2002, p. 55).

A utilização da entrevista individual justifica-se por conta de tratar de um assunto pessoal que poderia provocar inibição por parte dos entrevistados, caso as entrevistas fossem realizadas com mais de uma pessoa (BAUER; GASKELL, 2002, p. 78). No caso da presente dissertação, esse tipo de coleta tornou-se adequado justamente por ter a intenção de realizar estudos e compreender os aspectos emocionais e comportamentos que envolvem a atividade de um operador de telemarketing.

Após a coleta de dados, a análise foi realizada com base no método de análise de conteúdo. Esse é um método de análise desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas. Embora a maioria das análises clássicas de conteúdo culmine em descrições métricas, uma grande atenção está sendo dada aos “tipos”, “qualidades”, e “distinções” no texto, antes de realizar qualquer tipo de quantificação. Portanto, a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetiva (BAUER; GASKELL, 2002, p. 190).

Ainda sobre a definição de análise de conteúdo, para Bardin (1977, p.31):

“Não seria nada mais do que um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de instrumentos. Utilizando uma definição de mais rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande variedade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.”

É importante evidenciar que o presente trabalho não tem a pretensão de fazer nenhum tipo de inferência estatística. O interesse primordial é fazer as correlações das entrevistas realizadas junto aos operadores de telemarketing com o que é dito nos referenciais teóricos sobre os gerenciamentos emocionais adotados nas atividades dos trabalhadores prestadores de serviços.

4.2 A PROPOSTA FENOMENOLÓGICA

Embora o método fenomenológico ainda seja mais usual em estudos das áreas de psicologia ou saúde, a fenomenologia tem gradativamente ganhado

reconhecimento como uma abordagem à pesquisa qualitativa, aplicável ao estudo de fenômenos importantes em vários campos, incluindo o marketing, recursos humanos e estudos organizacionais. O método de pesquisa fenomenológico pode ser aplicado quando for desejado dar destaque à experiência de vida das pessoas (MOREIRA, 2002, p. 63).

Etimologicamente, fenomenologia é o estudo ou ciência do fenômeno, sendo que por fenômeno tem como conceito tudo o que parece, tudo que se manifesta ou se revela por si mesmo (MOREIRA, 2002, p. 63). Dessa forma, julgamentos e pressupostos são postos de lado, permitindo que o pesquisador possa descrever e evidenciar a estrutura essencial do mundo “real”, através da meditação sobre a essência da experiência (CERCHIARIO; SAUERBRONN; AYROSA, 2004). Portanto, a fenomenologia tem como objetivo descrever o fenômeno, não de explicar ou de se analisar determinado acontecimento (MOREIRA, 2002, p. 69).

O método fenomenológico é oriundo da filosofia, onde algumas considerações são necessárias para um melhor entendimento. O método é derivado de uma atitude, que presume ser absolutamente sem pressupostos, tendo como objetivo proporcionar ao conhecimento filosófico as bases sólidas de uma ciência de rigor, como evidência apodítica. É uma atividade científica no melhor sentido da palavra, sem sofrer pelas pressuposições da ciência e suas limitações (MOREIRA, 2002, 95).

Para transpor o método fenomenológico das pesquisas filosóficas para as pesquisas empíricas, duas questões devem ser respondidas: Em quais tipos de situações se usa o método fenomenológico e quais são os elementos que devem ser adaptados no contexto de uma pesquisa empírica? (MOREIRA, 2002). Respondendo a primeira questão, o método fenomenológico enfoca fenômenos subjetivos na crença de que verdades essenciais acerca da realidade são baseadas na experiência vivida. É importante a experiência tal como se apresenta e não o que possamos pensar ler ou falar. O que interessa é a experiência vivida no dia a dia da pessoa (MOREIRA, 2002, p. 108).

A intenção de observar a experiência vivida pelos operadores de telemarketing justifica o uso do método na presente pesquisa, pois pretende-se identificar alguns padrões comportamentais e emocionais durante a atividade,

auxiliando na maior clareza do fenômeno estudado. Experiências subjetivas que precisam ser descritas em maior profundidade (MOREIRA, 2002, p. 108).

A segunda questão (elementos a serem adaptados no contexto de uma pesquisa empírica) pode ser considerada um pouco mais complexa de ser respondida, pois ainda hoje não existe um método fenomenológico de realizar pesquisa empírica. Diante disso, o que é importante e deve ser ressaltado é a essência do fenômeno e sua parcela invariável, que se conserva variando imaginativamente todos os ângulos possíveis de visão do fenômeno.

Na aplicação do método fenomenológico à pesquisa, o fenômeno é algum tipo de experiência vivida, comum aos diversos participantes, como por exemplo, haver passado por uma ocorrência traumática, sofrer de certo mal, ou ter vivenciado uma da situação. Os diversos aspectos da experiência, comum a todos os participantes, constituir-se-ão na essência dessa experiência. Os aspectos particulares a cada participante, que não são comuns aos demais, não interessam ao pesquisador. Isto é, não compõe a essência (MOREIRA, 2002, p. 115).

Moreira (2002, p. 117) propõe que a coleta de dados seja feita por meio de entrevistas, sejam elas escritas, verbais; relatos autobiográficos e observação do participante.

Conforme já exposto, o trabalho fará a coleta de dados por meio de entrevistas, usando questões semi estruturadas, sempre incentivando o entrevistado em responder as perguntas com maior riqueza de detalhes.

Os resultados da pesquisa fenomenológica são invariavelmente descritos a partir da orientação dos participantes, em vez de serem codificados em linguagem científica ou teórica. O pesquisador identifica “temas” nos dados e a partir dos temas é desenvolvida uma explicação estrutural (MOREIRA, 2002, p. 118).

Com isso, os procedimentos fenomenológicos de pesquisa dessa dissertação seguiram as seguintes etapas:

- ✓ Descrição do fenômeno como revelado nas transcrições das entrevistas;
- ✓ Identificação dos temas que emergem das transcrições;

- ✓ Os temas referem-se a elementos comuns que aparecem dentro das descrições e entre elas. O que identifica um tema é a sua importância e sua centralidade e não a frequência com que ocorre.
- ✓ Unir os temas em conjunto com as essências que caracterizam a estrutura do fenômeno.

A abstração de pressuposições e ideias preexistentes sobre o fenômeno em análise faz parte das recomendações para a realização de um trabalho utilizando o método fenomenológico (MOREIRA, 2002, p. 123). E, por fim, para a melhor compreensão de um fenômeno, é necessário chegar à sua essência. Para tanto, é importante o entendimento do que é essência para a fenomenologia.

Para a fenomenologia, as essências referem-se ao sentido verdadeiro, ideal de alguma coisa (CERCHARIO; SAUERBRONN; AYROSA, 2004). Na busca de entender a essência do fenômeno que envolve a atividade de operador de telemarketing, a importância da escolha dos indivíduos a serem entrevistados passa ser muito grande.

Na próxima seção, serão abordados os principais critérios considerados na escolha dos sujeitos que ajudarão na compreensão do fenômeno laboral nas centrais de atendimento.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AMOSTRA

A quantidade de seleção dos operadores de telemarketing foi ditada de acordo com o andamento das entrevistas realizadas. A quantidade de sujeitos entrevistados não foi definida pelo critério da saturação. Assim, as entrevistas tiveram fim quando as respostas coletadas deixaram de promover uma compreensão mais detalhada do assunto. Não se destacou preocupação com a quantidade de entrevistas a serem realizadas, e sim, com a qualidade dos fatos relevantes encontrados. Quando nada de relevante for detectado, segue o momento de encerrar a coleta de dados (BAUER; GASKELL, 2002, p. 71).

Ainda relacionado a quem e a quantas entrevistas devem ser realizadas, Sanders (1982) afirma que as pessoas a serem entrevistadas seriam aquelas que

possuem as características esperadas sobre o fenômeno a ser estudado, ou seja, no presente caso, pessoas que atuam como operadores de telemarketing.

Relacionado à quantidade de entrevistas a serem efetuadas, Sanders (1982) faz um alerta que quanto maior a quantidade de participantes não necessariamente dará mais informações. Quantidade não significa qualidade. Por conta disso, a autora sugere que dados suficientes podem ser conseguidos a partir de três a seis participantes.

A finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, e sim explorar os espectros de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto estudado (BAUER; GASKELL, 2002, p. 71). Finalidade essa que converge com a intenção do pesquisador em explorar o fenômeno a ser estudado: gerenciamento comportamental e emocional dos operadores de telemarketing.

A única restrição inicial com relação ao perfil dos entrevistados foi o fato de que os mesmos serem operadores de telemarketing e atuantes em uma central de atendimento ativa, onde tal central de atendimento tem o objetivo entrar em contato com o cliente e ofertar um bem ou produto.

O perfil dos entrevistados levou em consideração, sexo, idade, tempo de empresa, tempo como operador, nível de escolaridade e cargo exercido, conforme o quadro apresentado a seguir. Por questões de anonimato, pseudônimos foram destinados para referir-se aos entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de Empresa	Tempo como operador	Escolaridade	Cargo que exerce
Ana	Feminino	27	10 meses	17 meses	3º Grau completo	Op. Telemarketing
Diana	Feminino	22	15 meses	30 meses	3º Grau cursando	Op. Telemarketing
Alexandra	Feminino	20	14 meses	30 meses	3º Grau cursando	Op. Telemarketing
Cléber	Masculino	32	48 meses	72 meses	2º grau completo	Op. Telemarketing
Lília	Feminino	28	17 meses	17 meses	3º Grau cursando	Op. Telemarketing
Marcos	Masculino	25	2 anos	4 anos e meio	2º grau completo	Op. Telemarketing
André	Masculino	28	18 meses	18 meses	3º Grau cursando	Op. Telemarketing

Quadro 4: Perfil geral dos sujeitos da pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Hochschild (1983) faz algumas ressalvas quanto ao gerenciamento comportamental e emocional feito tanto pelos homens quanto pelas mulheres. Para a autora, o nível de escolaridade, faixa de renda, idade e sexo também são fatores categóricos para determinar o perfil das pessoas que melhor gerenciam as emoções. Por isso a preocupação em se conhecer o perfil do entrevistado antes do início das entrevistas propriamente ditas. Quanto à análise dos dados, essa categorização pode ser de grande significância no momento das inferências junto ao referencial teórico apresentado.

4.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após a realização das entrevistas foram feitas transcrições parciais de todo o conteúdo coletado. Para efetuar a análise do conteúdo das transcrições foi utilizado o método fenomenológico de Sanders (1982), onde a autora indica as seguintes etapas necessárias:

- a) Descrição do fenômeno do mesmo modo como foi revelado nas transcrições da entrevistas. As transcrições identificam e descrevem as qualidades da experiência e consciência humanas que dão à pessoa sendo estudada a sua identidade (SANDERS, 1982, p.357);
- b) Etapa para a identificação de temas ou invariantes que possam surgir das descrições. Os temas referem-se a elementos comuns que aparecem dentro das descrições e entre elas. O que identifica o tema é a sua importância e não a quantidade de vezes em que o mesmo aparece;
- c) Unir os temas em conjuntos de essências que caracterizam a estrutura do fenômeno.

Para se alcançar o real propósito da pesquisa qualitativa, no qual a mesma utiliza o método fenomenológico para descrever tal fato (fenômeno), a abstração de pressuposições e ideias preexistentes são partes das recomendações iniciais proposta por Sanders (1982).

Para auxiliar a interpretação dos dados coletados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que possibilitou a categorização dos dados em temas, de acordo com o conjunto de essências que caracterizam o fenômeno. Conforme abordado por Bardin (1977, p.42), a análise de conteúdo é:

“Um conjunto de técnicas de análise de das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

As transcrições das entrevistas foram feitas de forma parcial, ou seja, foram transcritos apenas os dados que eram pertinentes e considerados importantes para efeitos de análise do estudo. A quantidade de entrevistas foi limitada ao não aparecimento de fatos relevantes apontados pelos entrevistados. Quando o entrevistador percebeu que os dados coletados não apresentavam mais nada de novo, as entrevistas foram encerradas (BAUER; GASKELL, 2002; SANDERS, 1982).

Após a análise dos conteúdos das entrevistas foram criadas categorias cujas bases de classificação seguiram as regras de comportamento e as regras de sentimentos apresentadas por Hochschild (1983). Assim, houve a construção de correlações entre o que foi coletado nas entrevistas e o que foi abordado no referencial teórico da referida pesquisa.

Para essas diferentes fases da análise de conteúdo foi seguida a proposta de Bardin (1977, p. 95) que divide o processo em três etapas:

- a) Pré-análise;
- b) Exploração do material;
- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização. Tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, em um plano de análise (BARDIN, 1977, p.95).

O segundo passo, a exploração do material, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (BARDIN, 1997, p.101).

A terceira, e última fase, o tratamento dos resultados e a interpretação são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais forneçam uma maior compreensão das informações obtidas por meio das análises (BARDIN, 1977, p.101).

Essas três etapas foram os pontos guias para as análises das entrevistas realizadas pelo pesquisador.

4.5 FATOS PRECEDENTES ÀS ENTREVISTAS

Antes mesmo de iniciar as entrevistas, todos os pontos que norteiam o presente trabalho acadêmico foram explicitados aos participantes, com exceção do conteúdo referente ao gerenciamento emocional na prestação de serviços, exposto por meio do referencial teórico de Hochschild (1983).

A principal preocupação em não adentrar nesse mérito foi por conta de não influenciar na maneira dos respondentes falarem sobre as respectivas atividades, ou seja, atividades de um operador de telemarketing.

O temor de se falar no objetivo geral de forma aberta (gerenciamento emocional do operador de telemarketing nas centrais de atendimento) é justificado por conta de uma possível barreira de repasse de informações durante a entrevista.

Por se tratar de um assunto delicado, por envolver todo um conjunto de emoções particulares que caso fosse abertamente dialogado, o entrevistado poderia ficar retraído no repasse dos acontecimentos, prejudicando o trabalho do pesquisador.

A intenção foi de obter o conhecimento dos aspectos emocionais da atividade de forma indireta, entrar no assunto quase que por acaso, sem a percepção do entrevistado.

O pesquisador teve a preocupação em apurar os fatos abordados pelos entrevistados da melhor maneira possível. Além de não falar do tema de forma direta, teve a preocupação de criar um conjunto de fatores para que o entrevistado se sentisse à vontade durante a entrevista. Os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória, em uma empresa prestadora de tele atendimento em que o pesquisador trabalha. Também foram entrevistadas pessoas de outras empresas, pois se teve a preocupação de verificar se algumas características seriam recorrentes em outras organizações, em outras centrais de atendimento.

Houve também a preocupação de disponibilizar um local confortável, isento de interrupções, onde o pesquisador pudesse deixar todos os participantes o mais à vontade possível. Além desses aspectos físicos, em todas as entrevistas o pesquisador teve a preocupação de servir um lanche como forma de “quebrar o gelo” e de aproximar-se dos entrevistados.

Uma vez criada toda essa atmosfera, os participantes não tiveram problemas em relatar as experiências vividas nas centrais de atendimento, principalmente ao se falar dos aspectos emocionais e de algumas consequências oriundas da atividade. Todos estavam cientes de que as entrevistas seriam gravadas, não havendo nenhum empecilho por conta dessa variante. A garantia do anonimato dos entrevistados e das empresas em que trabalhavam reduziu os obstáculos entre entrevistador e entrevistados.

Na próxima seção, será apresentada a análise das entrevistas, levando em conta as categorias de gestão das emoções apresentadas por Hochschild e, também, outros aspectos detectados pelo pesquisador.

Será possível, até mesmo fazer uma analogia ao observar o padrão comportamental adotado pelos operadores durante as ligações, mesmo não tendo condições de estar fisicamente presente, diante do cliente.

Entretanto, com o objetivo de elucidar o leitor sobre o que seria uma central de atendimento, na tentativa de apresentar as características das atividades do operador de telemarketing, antes do tópico referente à análise das entrevistas, cabe a necessidade de uma seção intermediária.

A respectiva seção abordará as principais características de uma central de atendimento, os componentes tecnológicos envolvidos e as particularidades do contato telefônico.

4.6 AS CENTRAIS DE ATENDIMENTO

De acordo com Ratto 2008 (apud FARIAS; CABELLEIRA, 2007, p. 19), o telemarketing é o uso sistemático do telefone como meio de comunicação com o público, apoiado por planejamento, base de informações e suporte tecnológico. De forma complementar, tirando o processo de venda face a face, o uso do telefone é interativo e é a única mídia em que as objeções podem ser declaradas e superadas (BIRD, 2000, p.16 apud FARIAS; CABELEIRA, 2007).

Ainda do ponto de vista da definição, o *Call Center* ou Central de Atendimento é associação dos meios de telecomunicações com o banco de dados de uma empresa ou organização, de modo a permitir que seus clientes possam dispor de um centro de atendimento rápido, eficiente e completo. Do lado tecnológico, o *Call Center* utiliza de recursos de CTI (Computer Telephony Integration), que é o conjunto de aplicações que exige a mais completa e funcional integração de computadores e telecomunicações (MATOZO, 2000 apud VILLELA *et al.* 2005).

Por conta do avanço nos serviços de telecomunicações foi possível diversificar as aplicações do telemarketing e melhorar o relacionamento entre o cliente e o consumidor. Tais aplicações podem ser classificadas em dois grupos: o telemarketing ativo e o telemarketing receptivo. O processo eleito para fins desse estudo é o telemarketing ativo (RATTO, 2005 apud FARIAS; CABELLEIRA, 2007).

O Telemarketing ativo é voltado para vendas por telefone, o que exige dos operadores de telemarketing a invasão de privacidade das pessoas, as quais, provavelmente, reagirão de modo agressivo, exigindo do operador um significativo controle emocional (GARCIA; GLINA, 2004). Mesmo de que forma sucinta, pode-se perceber a adoção de alguns aspectos comportamentais, ou mesmo a necessidade de controlar-se emocionalmente.

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), em julho de 2002, ficou constatada que a atividade de tele atendimento continua

sendo a maior geradora de empregos na área de serviços no Brasil. De acordo com a pesquisa, o número de postos de trabalho cresceu 21,5%, entre 2000 e 2001 (GARCIA; GLINA, 2004).

Considerando o total de posições de atendimento (Pa's) existentes, o volume estimado de transações apoiadas por serviços de telemarketing chegou 67,4 bilhões de reais (GARCIA; GLINA, 2004).

O tipo de atividade desenvolvida nas empresas de *Call Center* (Centrais de Atendimento) não necessita, em geral, que os funcionários tenham experiência prévia na função. A estrutura de tarefas, normalmente simples e simplificada, faz com que conhecimentos específicos não sejam um fator preponderante, uma vez que o trabalho é incessante repetitivo e sem fim. Além de serem incessantes, os operadores são submetidos a rígidas regras e procedimentos, como o tom de voz adotado, padronização de frases a serem ditas infinitas vezes, passando por um controle de monitoração (GRACIA; GLINA, 2004). A monitoração do trabalho é intensa e existe pressão contínua para a melhoria do desempenho.

De fato, ao observar a estrutura do trabalho, nota-se que as mudanças tecnológicas permitiram a flexibilização de “onde” realizar o trabalho, mas não necessariamente de “como” este trabalho deve ser realizado (MATOZO, 2000; CALDAS; AZEVEDO, 2003 apud VILLELA et al., 2005).

Quando a análise das atividades é feita, o que se percebe é que as inovações na área de informática e de telecomunicações têm sido aplicadas de forma a aumentar fragmentação e a rotina, simplificando a tarefa nas centrais de atendimento (CALDAS; AZEVEDO, 2003 apud VILLELA et al, 2005).

A simplificação das tarefas, a monotonia nas rotinas de trabalho e o aumento da pressão por melhoria contínua causam alguns danos aos profissionais prestadores de serviços nas centrais de atendimento. As consequências foram diversas vezes apontadas pelos profissionais entrevistados.

Na análise das entrevistas, além dos entrevistados terem apontados as diversas patologias inerentes à atividade, em várias ocasiões ficou evidenciado um conjunto de emoções que permeia a atividade em instantes distintos.

O tópico a seguir abordará claramente o conjunto de emoções que fazem parte da atividade. Além disso, os entrevistados deixaram bem explícito a

necessidade de gerenciar as emoções, para melhor encarar a rotina do dia a dia e vencer os desafios propostos pela empresa: “Bater a Meta”.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ao longo dessa seção, serão apresentadas as análises das entrevistas. As mesmas foram feitas com base nos estudos de gerenciamento emocional de Hochschild (1983). Como forma de ilustrar os achados e auxiliar o compartilhamento da análise do pesquisador com o leitor, trechos mais relevantes serão reproduzidos.

Esse capítulo é dividido em oito seções. A primeira seção apresenta uma breve explicação de como é a rotina de trabalho dos operadores de telemarketing, identificada nas entrevistas realizadas. Algumas situações abordadas nessa seção fazem referência às atividades inerentes ao profissional, o que acreditamos facilitar o entendimento das análises por parte do leitor.

As seções seguintes tratam das categorias de comportamento e regras emocionais propostas por Hochschild e das análises realizadas pelo pesquisador. Essa forma de exposição visa deixar o mais explícito possível a relação dos achados obtidos pela análise das entrevistas em conjunto com o referencial teórico.

Após o tratamento dos achados que referenciam a Hochschild (1983) há uma seção que apresenta percepções encontradas pelo pesquisador durante as análises da entrevistas. São expostas algumas analogias feitas pelo pesquisador e o surgimento de uma técnica de gerenciamento emocional feita pelos entrevistados em que não foi abordada durante o referencial teórico do trabalho (trabalho cognitivo grupal).

Fechando as análises, são apresentadas observações dos antecedentes do gerenciamento emocional feitos pelos operadores, buscando expor o porquê deles tentarem fazer o gerenciamento emocional e as origens deste processo.

5.1 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO EM UMA CENTRAL DE ATENDIMENTO

O operador de telemarketing, por característica da atividade, é controlado de todas as formas possíveis. Ao chegar à empresa para iniciar o trabalho, é necessário realizar o registro de que o mesmo se encontra presente e que estaria trabalhando dentro da empresa.

O registro de ponto não é suficiente, é necessário também fazer um registro eletrônico, na própria estação de trabalho. Esse tipo de controle garantiria que, de fato, o trabalhador estaria na empresa e fazendo ligações.

Apenas a entrevistada Lilia disse que não existe a necessidade de registrar a sua presença em um sistema de ponto eletrônico. O login e senha no sistema para receber as ligações já são suficientes para fins comprobatórios de remuneração.

O registro eletrônico na estação de trabalho faz com que sistemicamente os operadores tivessem condições de fazer as ligações e falar com os clientes. Em alguns casos, alguns entrevistados (Diana, Lilia e André) afirmaram que as ligações são disponibilizadas automaticamente na estação de trabalho, sem a necessidade de o operador fazer esforço para efetuar ligações de forma manual. São ligações em sequência, que ao término de um contato, em menos de 60 segundos, outra ligação seria disponibilizada para o operador.

“Existe um discador geral, onde faz todo o trabalho sozinho (...) quando soa (a entrevistada faz uma onomatopeia de tom telefônico), o cliente já está atendendo.” (Diana)

Quando a Diana é questionada se isso causa algum tipo de desconforto, a mesma diz:

“Quando eu começo a falar com muitas pessoas, fica cansativo. Desgasta. Eu falo muito, muito, muito (...). Na próxima ligação já não tem o mesmo pique por que já cansou na ligação anterior (...). Se o intervalo entre as ligações fosse maior, seria melhor para o estar bem para trabalhar”.

Além de controlar se o operador de telemarketing está na estação de trabalho, e de saber se o mesmo está fazendo as ligações, existe um controle para ditar quais são os momentos em que os operadores de telemarketing podem efetuar pausas nos sistemas para deixar de efetuar as ligações. Essas pausas são dispostas em lei, pela norma regulamentar 17 (Popularmente conhecida como a NR-17. Para maiores informações, verificar os anexos) em que regulamenta a necessidade de o operador de telemarketing tirar duas pausas de dez minutos, no qual o operador pode destiná-las para o que lhe melhor convier.

Também tem outra pausa de vinte minutos. Essa seria destinada ao operador poder fazer algum tipo de lanche. Para aqueles que trabalham no turno da manhã, essa pausa é utilizada para almoçar. Fora esses momentos, o operador não tem autorização para sair da sua posição de atendimento (PA).

A única entrevistada que apresentou um regime de pausas diferenciado foi a Lilia, pois a mesma possui carga horária de cinco horas e quarenta minutos. Com isso, tem “direito” a quinze minutos de pausa para fazer um lanche e cinco minutos para uma pausa descanso.

De uma forma simples e sucinta, a Diana diz como é a atividade de operador de telemarketing:

“A gente entra na empresa sabendo o que tem que ser feito: Sentar, logar (registro no sistema de trabalho), trabalhar e tirar as suas pausas. É isso!”

A mesma ponderação também parte do Marcos:

“Eu sento na PA, ligo para os clientes para ofertar cartão de crédito. Fico de frente para o computador 6 horas por dia (No momento que o entrevistado diz essa frase, o tom de voz dele muda, mostrando certa insatisfação pelo fato de permanecer seis horas por dia, em frente ao computador, mostrando total incômodo com a monotonia da atividade) Essa é a nossa rotina. Temos horário para chegar, para tirar pausas, para tudo. Somos controlados o tempo inteiro”

Além do controle para saber se os operadores estão na posição de atendimento, fazendo ligações, existe um script a ser seguido, onde os operadores de telemarketing possuem a obrigatoriedade de falar algumas frases. Em todas as ligações, é necessário seguir um padrão de início de ligação, um padrão de desenvolvimento de ligação e um padrão de desfecho. O não seguimento dessas obrigações, não falar determinados bordões e jargões explicitados nos scripts, pode trazer alguns prejuízos para os operadores.

A seguir, são expostos exemplos de *script* adotado em uma central de atendimento no qual os entrevistados trabalham:

Bom (dia), Boa (tarde), (noite),

Posso falar com o Sr./a Sra._____?

Sr./Sra._____, aqui é (**NOME/SOBRENOME**),do “**(EMPRESA CARTÃO DE CRÉDITO)**” e tenho uma novidades para o senhor/a!

Tenho uma linha de crédito da **Empresa Cartão de Crédito XXXXX** para oferecer, mas antes preciso saber se este é o produto certo para suas necessidades.

Como o **cartão Empresa Cartão de Crédito** é parte de nossa linha de cartões Premium, o senhor (a) receberá o mais alto nível de serviços e seguros disponíveis no setor hoje em dia! Esse é o cartão para aqueles que desejam total segurança e tranquilidade.

✚ Essa é uma oferta especial, disponível apenas por telefone.

Para começarmos, tudo que preciso é fazer algumas perguntas. Tudo bem para o senhor/a?

✚ Qual sua renda bruta comprovada?

Nossa prioridade de venda é a bandeira XXXXXX.

Quadro 5: Exemplo de diálogo a ser seguido, no início da ligação.
Fonte: Adaptado pelo autor.

Boa noite, meu nome é..... , consultor de negócios do **XXXX** Cartões.
Tudo bem?

Agradeço sua atenção e informo que a ligação é gravada, o Sr. Dispõe de alguns minutos?
Neste momento a empresa **XXXXX** está entrando em contato para saber a satisfação com suas formas de pagamentos.

1. O Sr. Sente-se seguro em usar dinheiro em espécie para realizar suas compras?
2. O Sr. Utiliza cheques?
3. Qual a forma mais segura de pagamento em sua opinião?
- 4.

Através dos cartões **XXXXXX** Sr tem a oportunidade de realizar todos os seus sonhos com a campanha acerte na escolha...

Quadro 6: Exemplo de script para argumentação de venda.
Fonte: Adaptado pelo autor.

Qual seu maior sonho que ainda não realizou? – FALAR DA PROMOÇÃO ACERTE NA ESCOLHA
Além disso, o Sr terá uma linha de crédito diferenciada lhe dando maior flexibilidade no pagamento de suas compras, ganhando 02 ADICIONAIS INTEIRAMENTE GRATUITOS no primeiro ano e com 50% DE DESCONTO na taxa de anuidade.

O Sr costuma realizar seus pagamentos no início meio ou fim do mês?

- Qual sua atividade profissional atualmente?
- O Sr. Tem algum relacionamento bancário ?
- Seu rendimento mensal gira em torno de quanto?
- Seu endereço de correspondência é...

Resposta 1 - Se ocorrer alguma eventualidade e o Sr perder seu dinheiro, ninguém irá lhe devolvê-lo, na compra com o cartão de crédito, o Sr terá maior segurança, pois os cartões **XXXXX** são os mais seguros, a maior prova disso e que a cada compra o Sr recebe um e-mail lhe dando a certeza do que foi gasto.

Resposta 2 – Na compra com cheques o Sr terá que arcar com taxas e encargos vinculados a sua conta, além da burocracia para a aceitação e aprovação como se fosse um crediário comum que não acontece com nosso cartão, que tem uma aceitação imediata.

Resposta 3 – Sabemos que a melhor forma para efetuar suas comprar é o cartão de Crédito, pois além da segurança lhe proporciona maior praticidade. Nunca sabemos quando eventualidades irão ocorrer, e nesses momentos o Sr poderá contar conosco.

Quadro 7: Continuação de um exemplo de script de venda.

Fonte: Adaptado pelo autor.

Existe, nas centrais de atendimento, um setor responsável por analisar as ligações feitas pelos operadores de telemarketing. Adotando um sistema de coletas de ligações aleatórias, o setor de qualidade analisa algumas ligações feitas pelos operadores, com o objetivo de saber se o mesmo está seguindo o que é necessário ser falado e, também, identificar algum tipo de dificuldade de venda (caso o operador possua alguma). Todos os operadores são analisados, sem exceção.

O setor de qualidade segue um padrão de análise de ligação, que além de pontuar o que deve ou não ser dito, leva em consideração também o modo como o operador de telemarketing atua nas ligações, ou seja, o modo como o operador de telemarketing atua diante do cliente.

O modo de atuação é analisado com base no tom de voz os operadores. Essa pontuação permite saber, ao final da análise, em qual grau de nota esse operador se situa. Na escada de 0 a 100, o operador deve ter nota mínima de 85.

O não alcance dessa nota pode acarretar em problemas para os operadores, pois os processos seletivos internos levam em consideração as notas das ligações feitas pelos mesmos. Esse critério como base para que o operador possa participar de um processo seletivo interno, foi apontado por todos entrevistados. É uma prática feita em, pelos menos, três empresas diferentes. A seguir, o quadro expõe quais são os pontos analisados pelo setor de qualidade:

A	INTRODUÇÃO	PONTOS
1	Apresentação	2,00
2	Identificação do Contato	2,00
3	Motivo da Ligação	2,00
B	TÉCNICAS DE VENDA e CONDUÇÃO DO CONTATO	PONTOS
4	Empatia	1,25
5	Cortesia/ Gentileza	1,25
6	Entusiasmo/Dinamismo	1,25
7	Objetividade	1,25
8	Sondagem	3,00
9	Escuta Ativa	3,00
10	Argumentação	3,00
11	Persistência	3,00
12	Clareza	1,25
13	Segurança	1,25
14	Discurso Positivo	1,25
15	Momento da Venda	1,25
16	Roteiro Padrão	2,00
C	COMUNICAÇÃO	PONTOS
17	Linguagem	6,00
D	PRODUTOS e SERVIÇOS	PONTOS
18	Conhecimento do Produto e Benefícios	7,00
19	Campanhas	3,00
E	COMPROMISSO NA VENDA	PONTOS
20	Compromisso na Venda	18,00
F	DADOS E INFORMAÇÕES OBRIGATÓRIAS/PREENCHIMENTO	PONTOS
21	Solicitação, Confirmação ou Atualização de Nome Completo	1,33
22	Solicitação, Digitação, Confirmação ou Atualização de Endereço Completo	1,33
23	Solicitação, Digitação, Confirmação ou Atualização de Telefones	1,33
24	Solicitação de CPF	1,33
25	Solicitação, Digitação de categoria profissional	1,33

26	Solicitação, Digitação de Tempo de Atividade Profissional	1,33
27	Solicitação. Digitação de Renda Bruta Mensal e Complementar	1,33
28	Solicitação, Digitação de Agência Bancária	1,33
29	Solicitação, Digitação de Tempo de Conta Bancária	1,33
30	Informar Nome Abreviado para Titular e Adicionais e digitação	1,33
31	Autorização para envio de E-MAIL e SMS	1,33
32	Demais dados	1,33
G	FINALIZAÇÃO	PONTOS
33	Fechamento	4,00
34	Resumo da Venda	5,00
H	SISTEMA	PONTOS
35	Status de Desligamento - Tabulação	5,00
36	Encerramento da Ligação	6,00
I	EXCEDER EXPECTATIVA	PONTOS
EE	EXCEDER EXPECTATIVA	2,00

Quadro 8: Pontos analisados pelo setor de qualidade em um contato telefônico.
Fonte: Adaptado pelo autor.

Após essa breve explicação, foram criadas condições de iniciar a leitura dos tipos de gerenciamento emocional realizados pelos operadores entrevistados, conforme identificados pelas entrevistas analisadas.

5.2 A MUDANÇA INTERNA (*DEEP ACTING*)

Para essa subseção, serão observadas algumas citações das entrevistas realizadas, onde aqui serão expostos alguns fatos do cotidiano do operador de telemarketing, em que o mesmo tem a necessidade de realizar o *deep acting* apresentado pela Hochschild (1983).

O *deep acting* diz respeito ao estímulo interno feito pelos indivíduos para que os sentimentos e emoções adequados da ocasião possam ser corretamente apresentados.

Quando, durante as entrevistas, foi abordado a questão acerca do controle referente ao que pode e o que não pode ser feito, essa cessação de direitos identificados no controle dos momentos em que o operador pode fazer determinadas pausas, para uma das entrevistadas, já lhe causava mal-estar. A mesma diz que não

sentia à vontade em ter que explicar o porquê de efetuar uma pausa fora das estipuladas pela norma regulamentada, a NR-17.

Ainda disse que, mesmo dentro das pausas que lhe eram de direito, a entrevistada deveria avisar o motivo da saída. Quando as vendas estão baixas, a necessidade de explicação ainda era maior:

“Mesmo com essa lei (NR-17), se a produção estiver ruim, preciso pedir para o supervisor para tirar a pausa”. (Ana)

Quando a entrevistada Ana foi questionada sobre os sentimentos que envolvem esse pedido de permissão, a mesma foi enfática:

“Somos controlados o tempo todo. Sinto-me péssima, às vezes estou com muita vontade de ir ao banheiro, pode dar um problema em mim, eu fico como muita sede, isso atrapalha a minha produtividade. Sinto-me mal, angustiada, chateada e ansiosa” (Ana)

“Invade a minha privacidade, tenho que ficar implorando para ir ao banheiro, na frente de todo mundo”. (Ana)

Nesse relato fica clara a evidenciação de sentimentos e emoções, como a angústia, mal-estar, ansiedade e constrangimento. Quando perguntada sobre o que ela fazia para minimizar esses sentimentos, a ação adotada para esquecer esses sentimentos incômodos, que traziam tal desconforto, a Ana respondeu que simplesmente evitava ao máximo de ter que ir ao banheiro. A intenção era saber como a entrevistada fazia a mudança interna de sentimentos (*Deep acting*) que levaria a sentir as emoções em que o ambiente de trabalho exigisse. O operador deve agir com naturalidade sobre os aspectos de controle, seja ele em qualquer sentido.

Conforme se pode perceber, a entrevistada evita até mesmo de fazer esse tipo de pedido, para que as emoções de mal-estar não sejam afloradas. Com base no que a entrevistada Ana relatou, as necessidades fisiológicas eram controladas pelo supervisor, para que a ausência da operadora não viesse afetar a produção de vendas dos cartões de crédito.

Abordando o mesmo assunto, o que chamou atenção foi à postura adotada pelo operador de telemarketing, no caso, o entrevistado Marcos.

Quando perguntado sobre o que ele acha do controle das pausas, mesmo sendo contra, mesmo não se sentindo à vontade com toda essa forma de controle, o entrevistado disse que entendia o lado da empresa. Falou que sabe que a empresa é cobrada por isso. Sabe que existe um contrato de prestação de serviços e, o cliente (empresa que terceiriza as atividades de *call center*) controla a quantidade de operadores trabalhando, fazendo ligações. Pode-se perceber tal aspecto, nos trechos a seguir:

“Eu sempre procurei ver os dois lados da moeda. Eu procuro entender. Eu sei que é muito complicado, estou com a necessidade de tirar a pausa, eu não posso tirar por que já existem pessoas que estão na pausa, naquele determinado momento, (...) é meio chato na hora, por que às vezes a necessidade é um pouco grande, mas eu entendo a necessidade da empresa em si, por que ela tem que ter uma quantidade de pessoas logadas naquele momento. A empresa precisa cumprir o contrato com a outra empresa para qual ela presta serviço”. (Marcos)

“Eu sou controlado a todo o momento. A todo o momento, tem alguém te vigiando, alguém te controlando, isso me incomoda. Para minimizar isso, eu procuro acatar. Para mim é irrelevante. Já estou acostumado. Pelo tempo que eu tenho de telemarketing (pouco mais de 4 anos e meio), eu já superei essa insatisfação”. (Marcos)

No primeiro momento, um pré-julgamento foi feito acerca da postura adotada pelo Marcos. Na percepção do pesquisador, parecia que o entrevistado não se importava muito, que era muito mais interessante acatar as regras. Depois de algumas palavras em seguida, a percepção mudou. O fato de não dar muita importância, de simplesmente aceitar e seguir trabalhando, já era um gerenciamento emocional sendo adotado. Pois, no seu interior (operador), ele não aceita essa disposição das regras, como pode ser verificado a seguir:

“Mas também é uma coisa que não me vejo mais (claramente falando que não tem mais a vontade de trabalhar em call

center). Você ficar preso cinco horas e quarenta minutos, sentado em uma cadeira, sem poder esticar o seu corpo (...), a pessoa fica meio presa naquele ambiente. Eu tenho a necessidade de fazer alguns movimentos, eu você não pode. Para mim é um pouco difícil. É algo superável, mais é difícil. Ninguém gosta de ficar preso em um lugar.” (Marcos).

“Para eu mudar isso, eu estou fazendo um curso técnico para mudar de emprego. Penso que eu já estou fazendo o curso e que eu vou mudar de área. Eu vou para uma coisa melhor, aumentar a minha renda familiar, melhorar a minha vida (...).” (Marcos)

Uma postura curiosa foi apontada pelo André. Ainda em se tratando das pausas, o entrevistado disse que demorou um pouco para se adaptar a realidade das centrais de atendimento, pois as experiências anteriores foram em empregos com carga horária de oito horas por dia e com uma hora de almoço.

Quando começou a trabalhar como operador de telemarketing, a adaptação foi, segundo ele, um pouco demorada.

“Quando eu comecei a trabalhar na área, por não ter experiência com call center, eu demorei um pouco mais para me adaptar. Eu estava acostumado a ter 1 hora de almoço e aí muda tudo (...). O fato de ter um pouco de flexibilidade, isso ajudou na minha adaptação.” (André)

Quando perguntado sobre a postura adotada para facilitar a adaptação, o entrevistado disse que apenas adaptou-se à realidade. Aconteceu de uma forma natural. Foi algo um pouco mais demorado, mas natural. Ele acredita que o costume veio pelo simples fato do ser humano conseguir adaptar-se às condições que lhe são impostas.

“Acabei me acostumando ao meio. É aquela história, o ser humano acaba se adaptando ao meio em que vive. Naturalmente aconteceu. Eu não tive que fazer um esforço absurdo para me adaptar a isso. Com o dia a dia, automaticamente você se adapta. Isso é do ser humano (...).” (André)

Dando continuidade, as entrevistas foram conduzidas de tal forma a identificar as ações internas feitas pelos operadores para amenizar os aspectos negativos da atividade. Principalmente quando eles não estão de fato conseguindo efetuar as vendas.

A Diana disse que quando as vendas “não acontecem”, ela começa a ficar angustiada. Até mesmo quando não consegue falar com os clientes, a angústia é um sentimento que mais fica exposto.

“Eu me sinto muito mal. Existe uma pressão psicológica quanto às vendas”

Ao ser perguntada sobre o que é feito para melhorar esse aspecto emocional negativo, a entrevista disse que tenta espairecer o máximo possível. Tenta esquecer o que está acontecendo. Conversar com os colegas para tentar esquecer a pressão do dia a dia.

“Se eu não fizer isso (conversar com os colegas), vou acabar enlouquecendo. Tem gente na empresa que até síndrome do pânico já teve. Você acaba enlouquecendo mesmo. Tem que tentar esquecer o dia, e no dia seguinte começar do zero. Como se nada tivesse acontecido. Se cobrar a cada dia, mais e mais é pior!” (Diana)

Esse desabafo deixa evidente que existe a tentativa de iniciar o trabalho do zero, para encontrar ânimo e efetuar as vendas necessárias. Essa tentativa é utilizada com o intuito de evocar sentimentos positivos e ter condições para continuar a trabalhar. São estímulos internos para criar o sentimento de motivação para vendas, esperado pela empresa.

Em se tratando das vendas, quando as mesmas não acontecem, e sim algo de ruim (cliente ríspido e/ou desrespeitoso) a entrevistada Diana disse que aproveita para tirar uma pausa de dez minutos. Essa pausa é simplesmente para fazer nada. Aproveitar esse momento para ficar longe do que está lhe fazendo mal.

Quando foi questionada sobre o que pensa quando está envolvida pelos sentimentos de raiva provocados pela atividade, a Diana disse que olha para o horizonte. Essa ação é uma tentativa de criar uma atmosfera positiva para esquecer

os aspectos negativos da ligação anterior. O local de trabalho é de frente para o Pão de açúcar e tem total visão para as praias do Rio de Janeiro. Ao ver essas paisagens, ela diz que se sente melhor.

“Beber água de frente para as montanhas, para o mar, para o Pão de açúcar e esquecer o estresse da atividade” (Diana)

“Eu vou para o bebedouro para esquecer tudo que tem a ver com a minha atividade. Se eu lembrar algo, para mim não vai adiantar nada!” (Diana)

“Eu abro o bloco de notas (Notepad do Windows) e começo a escrever. Eu estou ligando mais eu começo a escrever. Escrevo música, escrevo carta seja para quem for (...), para distrair um pouco. Vou ao banheiro, lavo o rosto e sigo trabalhando” (Alexandra)

“Dá vontade de chorar (...). Eu coloco no telefone mudo e “xingar”. Isso é um dos pontos que me estressa. A gente não é obrigado a escutar o que o cliente fala. A gente não é obrigado a escutar o cliente xingar a gente, xingar a minha mãe, pai, a gente não é obrigado. Só que a gente vai fazer o quê? (...) (Lilia)

Continuando...

“O único jeito que eu tenho de extravasar é colocar no mudo, “xingar” o cliente, bater no computador, dar um soco na mesa (nesse momento, durante a entrevista a mesma bateu na mesa, tamanho a revolta por conta desse tipo de ocorrência). Não tem outra forma.” (Lilia)

“Quando eu não vendo, eu vou dar uma volta. Distraio um pouco a cabeça. Bebo uma água, eu vou à cantina. Quando eu faço isso, estou me desligando. Estou esvaziando a mente para voltar e começar tudo de novo. Vejo um pouco de televisão, olho a rua e volto para ligar.” (Cléber)

Ele ainda completa:

“O mais chato é: todo mundo vendendo e você não vende. Nessa hora, eu vou dar uma volta. Nessa volta, eu penso em outras coisas. Eu dou uma esvaziada na mente, para quando eu voltar e tentar começar novamente. Como se tivesse entrando na empresa e começar tudo de novo.” (Cléber)

Esse é mais um exemplo de mudança interna de sentimentos (*Deep acting*), na tentativa de melhor enfrentar a pressão da atividade. Esse mesmo trabalho também é efetuado pela Ana, Alexandra e pelo Cléber. Ao se depararem com um momento desagradável na ligação, os entrevistados disseram que respiram fundo para não retrucar nada com o cliente. Além de respirar profundamente (isso pode ser considerado como sendo outro tipo de técnica de gerenciamento emocional, que será abordado mais a diante), quando é possível, a Ana disse que vai ao banheiro e lava o rosto (ação essa também mencionada pela Alexandra).

O entrevistado Marcos, quando se encontra envolvido em um contato telefônico que o cliente apresenta um comportamento ríspido, ele tenta reverter o cenário de má impressão inicial. Tentar apresentar que o mesmo é de uma instituição séria, que o que ele está ofertando um cartão de crédito, que, de fato, lhe trará vantagens.

“Quando eu encontro um cliente ríspido, eu procuro mostrar que eu trabalho para uma instituição séria (...) procuro desarmar a pessoa, procuro passar a segurança de que as informações ali expostas são totalmente sigilosas (...), é uma situação muito complicada, pois alguém já ligou anteriormente, acaba incomodando o cliente, a pessoa fica saturada com isso.” (Marcos)

O gerenciamento emocional do entrevistado parte da ideia de que o cliente não está reclamando diretamente com ele, e sim com a empresa onde está trabalhando.

“Às vezes eu escuto até o que eu não devo escutar. As pessoas me xingam (...) Na hora eu fico chateado, mas eu procuro botar na cabeça que o problema não é comigo em si, mas sim para o grupo financeiro que eu estou representando. A pessoa não está reclamando de mim, mas sim da empresa que eu estou trabalhando. Eu assimilo, peço desculpas pelo

incômodo e cadastro no sistema a recusa do cliente e sigo em frente.” (Marcos)

Mas, no fim, o entrevistado Marcos acaba por ter a reação dos demais entrevistados...

“Às vezes eu tenho vontade de revidar, mas nunca fiz. Por que eu sou monitorado por isso. Eu tenho regras a serem seguidas. Isso está previsto no meu contrato de trabalho, onde diz que eu não posso fazer nenhum tipo de revide em situações em que eu sofro maus tratos pelo cliente. Ninguém é de ferro, eu me seguro, desligo o telefone ou, coloco a ligação no mudo, respiro fundo, começo a falar sozinho, desabafo e bola para frente (...)”

Ainda, no mesmo entrevistado, uma pergunta inusitada foi realizada. Diante de um momento negativo com o cliente, a empresa impõe a necessidade de seguir regras, diz que não pode fazer nenhum tipo de revide ao cliente. A ideia passada pela própria empresa é de que o cliente sempre está certo, pois o simples fato de entrar em contato com o cliente já é um tipo de incômodo.

E quando os operadores estão diante de um cenário amistoso, onde o cliente está receptivo, deseja adquirir o cartão de crédito, existe uma postura a ser adotada? O Marcos disse que sim.

Quando ele está diante de uma venda, a equipe de monitoria cobra, não só dele, mas de todos os operadores, a apresentação de diálogos, de frases de incentivo para que os clientes usem o cartão de crédito. Diz que o operador deve falar constantemente das vantagens do produto.

“No momento da venda, nós somos orientados a falar coisas positivas, até mesmo para incentivar o cliente a usar o cartão de crédito. A gente falar coisas positivas, a gente precisa ter sorriso na voz, sabendo que a voz representa o que você está sentindo naquele momento. Então você tem que tentar passar da forma mais agradável possível para o cliente as vantagens do cartão, através da sua voz. A gente tenta manter o sorriso, falar coisas positivas, coisas que faz com que o cliente fique satisfeito e faça com que ele use o cartão. A empresa espera por isso”. (Marcos)

Retornado para os aspectos negativos no contato telefônico com o cliente, a entrevistada Alexandra diz que utiliza o canto como forma de amenizar algum acontecimento ruim durante o contato com o cliente. Diz que canta muito para esquecer os fatos ruins e ter condições de continuar trabalho.

“Eu canto muito (risos). Eu canto muito na P.A.! (risos) Eu faço isso para descontrair um pouco a mente, viajar um pouco e esquecer um pouco daquilo ali. Isso me traz uma sensação de alívio e liberdade em relação ao ambiente.” (Alexandra)

O entrevistado Cléber diz que usa o artifício de que ele é o preponderante da ligação telefônica. Sendo ele a pessoa que efetuou a ligação, acaba se sentindo o responsável pelo contato e que, devido a isso, precisa se sentir mais seguro. Esse pensamento ajuda a minimizar o impacto das rejeições por parte dos clientes. Ele diz que se sente o fator mais importante do contato telefônico:

“Eu me sinto à vontade de falar com os clientes, seja de qual região ele for. Porque eu sou o lobo mau. Sou eu que sou o vendedor. Eu vou vender para ele. Como sou eu que estou ligando, quem manda na ligação sou eu. Não é o cliente. O nosso diálogo quem vai coordenar sou eu.” (Cléber)

Diante desse tipo de pensamento, Cléber disse que se sente mais à vontade ao falar com os clientes, seja qual for.

Ainda em tratando das dificuldades de vendas, a Alexandra tenta utilizar o sentimento de esperança de que na próxima ligação a venda será concretizada. Que no próximo contato, encontrará um cliente que tenha interesse em adquirir o cartão de crédito. Criar expectativa é necessário. E, para a entrevistada, isso é o principal estímulo para tentar encontrar alguém que queira o cartão de crédito: esperança de que na próxima ligação encontrará um cliente para efetuar a venda.

“Às vezes eu tento criar uma expectativa. No próximo contato eu vou conseguir fazer a venda. Por isso que eu faço quatrocentas ligações por dia. E acredito que na próxima ligação eu vou fazer a venda”. (Alexandra)

Alexandra também faz algumas referências às técnicas adotadas, principalmente quando a mesma está passando por problemas pessoais:

“Quando eu entro na empresa, os problemas ficam do lado de fora. Porque se eu não me sair bem, eu não vou conseguir bater as metas, eu não vou conseguir atingir o que o supervisor espera de mim. Eu faço isso (deixar o problemas do lado de “fora”) para me ajudar no dia a dia e, por que a empresa espera que eu faça um melhor trabalho possível.”

“Eu penso que mais tarde eu vou estar em casa, daqui a pouco isso aqui vai acabar, eu estou estudando para isso, daqui a pouco eu vou para a minha faculdade, eu penso em muitas coisas. E isso funciona! Isso motiva a gente a ser produtivo, pois eu vou me dedicar e a hora vai passar mais rápido.”

“É melhor eu trabalhar, por que assim eu vou me distraíndo e a hora passa rápido.”

“Quando eu não estou bem, não adianta. Eu preciso vestir a camisa de um ator e uma atriz e atuar!” diz a Alexandra, mencionando claramente que para ela, quando não está bem, é necessário atuar como atriz e transparecer que tudo está bem.

A tentativa de “deixar os problemas do lado de fora da empresa” seria um gerenciamento interno de emoções para que a entrevistada tenha condições de efetuar o trabalho da melhor maneira possível, ou seja, da maneira em que a organização espera. Essa técnica seria para auxiliar o surgimento de emoções adequado para o cotidiano da entrevistada.

Em outro momento da entrevista, o entrevistado Cléber, quando novamente foi mencionado o modo como o mesmo fazia o gerenciamento interno de suas emoções, pôde-se perceber algumas revelações importantes. Ele disse que não gosta de transparecer as suas emoções. Não gosta de expor os seus sentimentos. O trecho a seguir retrata isso:

“Eu não gosto de transparecer nenhum tipo de emoção. Eu me sinto mais à vontade em trabalhar as emoções do próximo.”

“Eu sei lidar melhor com as emoções das pessoas do que com as minhas próprias emoções. Eu não gosto de transparecer, eu não consigo transparecer para as pessoas.”

Nesse momento foi perguntado como ele fazia para gerenciar as emoções internas. Eis que o mesmo me respondeu:

“Comigo mesmo. Quando estou em casa, eu fico no terraço, fico pensando comigo mesmo, olho para o céu. Isso para eu me encontrar, para conversar comigo mesmo. Eu tenho muitos amigos que eu poderia conversar. Mas isso é meu mesmo.”

“Quando eu tenho algum tipo de problema que eu não consigo lidar, eu me fecho. É meu. Eu me fecho até eu processar, achar uma saída, uma solução. É uma coisa que eu não consigo falar para as outras pessoas. Eu não consigo expor determinadas situações da minha vida.”

Foram trechos interessantes, pois em determinados momentos da entrevista pode-se perceber que ele pensava muito antes de responder algumas questões atreladas aos sentimentos pessoais.

Em alguns momentos parecia que ele dizia fatos atrelados a outras pessoas, mas que na verdade de fato aconteceram com ele. Porém, infelizmente não foi possível uma comprovação de tal fato.

5.3 O TRABALHO COGNITIVO (*THE COGNITIVE WORK*)

O trabalho cognitivo tem por características a realização de estímulos de pensamentos, estímulos de ideias, para imaginar um determinado momento ou circunstância vivenciada por outra pessoa, no intuito de ajudar a encarar as dificuldades do dia a dia.

Para chegar às possíveis abordagens do trabalho cognitivo, algumas perguntas tinham como objetivo a descoberta de aspectos positivos acerca da atividade. Os entrevistados, na sua totalidade, ressaltaram a carga reduzida de trabalho, em se comparando com as demais profissões. São seis horas de trabalho que auxiliam no gerenciamento do tempo para outros compromissos (como o

estudo, por exemplo). O maior tempo para se dedicar a outras atividades ajudava os entrevistados a encararem melhor as dificuldades encontradas ao realizar o trabalho inerente ao operador de telemarketing.

Uma das entrevistadas disse que um dos aspectos positivos da atividade seria a oportunidade de entrar em contato telefônico com pessoas diferentes. Ter a oportunidade de falar com diversos públicos, com sotaques, gírias e costumes diferentes (Ana) causava-lhe certa satisfação.

A entrevistada Ana também disse que o calor da equipe uns com os outros, principalmente quando um dos integrantes efetua a venda, é algo que ela aprecia muito.

Apesar da pressão exercida pelo supervisor para que todos efetuem a venda, quando essa acontece, a celebração por parte da equipe faz com a pressão seja esquecida e se estabeleça, ao menos por alguns instantes, um ambiente tranquilo para o trabalho.

Com isso, a entrevistada utiliza um acontecimento externo para a criação de sensações positivas internas e tentar esquecer os aspectos não positivos da atividade.

Seria a execução do trabalho cognitivo (*Cognitive Work*) apresentado por Hochschild (1983), onde diz que seria a tentativa de pensar no esforço ou na luta de terceiros para ajudar a encarar as dificuldades. Nesse caso, a celebração da venda deixa evidente que o esforço de quem vendeu é compensado pela celebração de todos, fazendo com que os demais envolvidos tenham motivação para também se esforçar e alcançar uma venda.

“Depois de ficar muito tempo com o cliente no telefone e vender, ver todos comemorando com você, por você, isso é muito legal. Depois da venda, tenho o sentimento de vitória”
(Ana)

As entrevistadas Ana e Alexandra, ao serem questionadas sobre o que as mesmas fazem para amenizar o ambiente ruim, foram registradas respostas muito parecidas.

Elas pensam na necessidade do trabalho, na vontade de crescer na empresa, de trocar de função dentro da organização, de ser promovida, da necessidade de ganhar dinheiro para pagar a faculdade, etc. Esses mecanismos ajudam a enfrentar o dia longo de trabalho. A existência de objetivos seria a âncora para ter forças e continuar a fazer as atividades. Mais uma maneira de fazer o trabalho cognitivo e ter condições de realizar o trabalho de maneira positiva.

“Eu tenho os meus objetivos, eu tenho que ganhar dinheiro (...) eu quero crescer na empresa. Eu fico esperando a oportunidade, participar de um processo seletivo interno, fazer e passar.” (Ana)

“Muitos sonhos, muitos objetivos, eu penso nisso tudo para poder estar aqui, todos os dias” (Alexandra, dizendo que se apegou nos seus sonhos para poder trabalhar)

O Cléber também disse que não deixa os aspectos negativos da atividade influenciar no seu dia a dia. Tenta esquecer a pressão de bater meta, da pressão de vencer, da cobrança por resultados se apegando aos seus sonhos e objetivos.

“Eu não deixo esses aspectos negativos influenciarem. Eu tenho sonhos. Eu tenho metas a atingir. Como eu vou realizar os meus sonhos, como eu vou realizar as minhas metas? Trabalhando...” (Cléber)

O Cléber complementa:

“O meu sonho é fazer uma faculdade; (...) eu gosto de viajar (...); por exemplo, eu preciso fazer uma reforma na minha casa. Eu não posso me abater, senão eu sou apenas mais um (...). Eu não sou mais um, entendeu?!”

Para superar os desafios da atividade, o Cléber ainda diz como é a rotina para alcançar os seus objetivos, os seus sonhos. Diz que, às vezes, trabalha doze horas por dia, para ter condições de bater meta e atingir os objetivos pessoais:

“Eu saio cedo de casa, às vezes eu trabalho 12 horas, quando eu faço dobra (que é opcional, disse o entrevistado), tudo isso para atingir os meus objetivos.” (Cléber)

Para um melhor entendimento do que seria o processo seletivo interno citado pela Ana, quando a mesma diz que pensa mudar de função dentro da empresa e com esse pensamento acaba tirando forças para continuar trabalhando, tal processo é com base somente nos operadores com bom desempenho nas vendas e que possuem boas notas nas avaliações das ligações.

As ligações possuem requisitos como conhecimento do produto, necessidade de falar alguns bordões como o nome da empresa, nome completo de quem está entrando em contato, frases de início de ligação e frases de desfecho. Portanto, os operadores mesmo sendo de empresas diferentes, possuem os mesmos sentimentos e usam os mesmos artifícios para encontrarem forças e terem condições de realizar as atividades. Ainda mais intrigante, empresas diferentes utilizam parâmetros parecidos para a seleção de pessoas para a participação de processo seletivo interno: bons vendedores com boas notas de qualidade. Não são apenas os pré-requisitos para o cargo que é levado em consideração, no momento de decidir quem participará do processo seletivo interno.

Esse tipo de condição é utilizado pela organização para que os operadores tenham esperança em mudar de função na empresa. Para isso basta vender bem e ter boas notas nas avaliações das respectivas ligações.

Tanto a Ana quanto a Alexandra falaram da necessidade de ganhar dinheiro, pagar a faculdade, necessidade de crescer e deixar de ser operadora de telemarketing. Esses são os pensamentos utilizados para criar um sentimento positivo e encarar o trabalho.

Em um determinado momento das entrevistas, foram realizadas perguntas a respeito dos sentimentos dos entrevistados antes de iniciar o trabalho, durante o trabalho e no momento do trabalho.

As entrevistadas Ana e Alexandra disseram que não têm vontade de ir ao trabalho. Que preferem ficar em casa. Porém com base na necessidade de ganhar dinheiro e com as forças dos seus familiares, elas encontram ânimo para se dirigirem ao trabalho.

Quando a pergunta se direciona para saber como os entrevistados se sentem durante o trabalho, a atmosfera muda. A Ana disse que se sente mal.

Para mudar isso, mais uma vez ela menciona a necessidade monetária e o objetivo de deixar de ser operadora de telemarketing. O mesmo tipo de resposta pode ser observado nas respostas dadas pela Alexandra.

Já a entrevistada Diana, apresenta um tipo de resposta diferente. Diz que quando já está se aproximando do fim de expediente, ela sente uma imensa vontade de ir embora, de sair correndo da empresa. Quando perguntada se ela poderia descrever esse sentimento, eis que vem a seguinte resposta:

“Eu fico desesperada! Dá vontade de sair da PA”

Durante essa resposta, a entrevistada segurou na cadeira de tal forma que parecia que ela havia se lembrado do momento em que sentiu vontade de correr. Fez menção que realmente iria correr. Parecia que estava vivenciando aquele momento, mais uma vez. Ao perguntar o porquê desse sentimento, mesmo dizendo que a empresa tentaria amenizar esse tipo de sentimento, ela diz:

“Por que é o seu limite mental e psicológico. Ficar fazendo a mesma coisa, a todo o momento, causa esse cansaço mental. Talvez se o tempo de trabalho fosse menor, isso não aconteceria” (Diana)

A entrevistada justifica esse tipo de comportamento devido à atividade ser rotineira, fazer as mesmas tarefas, falar as mesmas coisas, o mesmo assunto, deixando a pessoa cansada. Ela diz: “Fica cansativo demais!”.

Ao falar, enfim, do sentimento que se sentia ao voltar para casa, todos os entrevistados falaram algo parecido com o sentimento de alívio e liberdade.

“O sentimento é de liberdade! Eu quero paz, eu quero me livrar disso. Eu quero é fugir daqui! O não dinamismo da atividade faz com que eu me sinta assim” (Diana)

“Ah, um alívio! Mais um dia vencido, eu vou para casa, graças a Deus” (ao responder essa pergunta, a entrevistada Alexandra apresentou uma felicidade e que parecia que ela estava

vivenciando o momento de ir para casa, como se tivesse terminando mais um expediente de trabalho)

Porém, a Ana desenvolve mais as suas sensações quanto ao sentimento de voltar para casa. Ela diz que quando consegue efetuar uma venda, a volta para casa é mais feliz. Quando ela não faz nenhuma venda, a volta para casa torna-se em algo frustrante.

“Se eu vendi, eu vou feliz para a minha casa. Se eu não vendi (...) eu choro... Eu já chorei muito na PA. quando eu terminava o dia sem vender”

“Todos conseguem vender e eu não vendi. Eu me sinto incapaz!”

Durante o contato telefônico, antes mesmo de saber se o cliente aceitará a proposta do cartão de crédito, a entrevistada diz que se sente muita nervosa. Tenta não apresentar o nervosismo para o cliente, sempre mantendo um padrão de voz que denote segurança.

“Tento não demonstrar o nervosismo para o cliente, pela voz. Mas o coração acelera, acelera ainda mais quando eu sei que a venda vai acontecer, que o cliente está tendo dúvidas, que ele quer o cartão de crédito, então dá uma ansiedade e nervosismo, mas eu tento não transparecer (...). Penso na necessidade de vender para me controlar.”

Mais uma vez aparece a utilização do trabalho cognitivo, para controlar o nervosismo e efetuar a venda para o cliente. Pode-se ir além, quando a entrevistada diz que tenta passar segurança na ligação telefônica, utilizando o artifício da voz. Isso ficará mais evidenciado na próxima seção.

5.4 A MUDANÇA EXTERNA (*THE SURFACE ACTING*)

Hochschild apresenta a mudança externa (*Surface acting*) como técnica que auxiliaria o gerenciamento emocional, onde a premissa seria a transparência de determinados sentimentos por meios de expressões ou gestos por parte da pessoa.

Por exemplo, quando a pessoa tem a intenção de transparecer que está se sentindo feliz, algumas expressões faciais podem ajudar a confirmação disso. Quando uma pessoa está calma, o comportamento e movimentos do corpo podem confirmar tal tranquilidade.

Quando uma pessoa vivencia alguma situação de nervosismo, de intranquilidade, isso pode ser facilmente verificado. A pessoa normalmente fica com uma expressão facial que denota apreensão e, inconscientemente, faz alguns gestos com o corpo onde deixa explícito tal inquietude: quando a pessoa está em pé, fica andando de um lado para outro, quando sentada, fica balançando as pernas, dentro outros movimentos.

Porém, essa técnica seria para expressões gestuais. Teoricamente nesse caso não seria aplicado, por se tratar de um contato telefônico e não um contato frente a frente.

Mas quando os entrevistados disseram que tentam passar confiança pela voz, certamente se fosse uma venda feita pessoalmente, os mesmos tentariam fazer algumas expressões gestuais que estimulariam as emoções de confiança necessária para a venda. A analogia *do surface acting*, nesse caso, pode ser aplicada.

O termo “Sorriso na voz” foi cunhado por diversas vezes, por todos os entrevistados. Eles afirmaram que, por não existir o contato direto com o cliente, a ligação telefônica deve ser aproveitada da melhor forma possível.

Nos treinamentos ministrados pelas empresas de *call center* (ao menos as empresas no qual os entrevistados trabalhavam), os recém-contratados ouviam diversas ligações onde os operadores desmotivados e motivados falavam com o cliente.

“No treinamento, antes de iniciar as atividades na operação, eles falam em praticar o sorriso na voz. Eles dizem que é preciso encantar o cliente. Eles apresentam exemplos de uma ligação em que a pessoa entra em contato com o cliente com uma voz triste e um exemplo de uma pessoa que fala com o cliente com o sorriso na voz. Então eles perguntam: Vocês comprariam algo de uma pessoa que liga para você e essa pessoa não tem sorriso na voz?!”. (Marcos)

Era visível a diferença na tentativa de vender, disse o Marcos. Sintetizando, todos os entrevistados afirmaram que são orientados sempre a entrar em contato com o cliente utilizando o sorriso na voz, tentando passar a ideia de que o operador está motivado, passar o contexto de que o produto no qual está sendo ofertado é de fato vantajoso. Sem o sorriso na voz, de acordo com as premissas apresentadas nos treinamentos, fica muito difícil efetuar uma venda. Os trechos a seguir exemplificam essa adaptação:

“O tom de voz faz diferença. Uso o tom de voz para cada tipo de cliente. Para os que são mais objetivos, eu tento ser rápida. É tudo mais rápido e mais sério” (Diana)

“Tento passar segurança na voz quando estou no contato com o cliente” (Ana)

“Tento passar um tipo de comportamento pela voz. Como não estou vendo o cliente...” (Diana)

“A preocupação com o tom de voz é abordado no treinamento, antes de ir para a operação” (Diana)

“A monitoria avalia o meu padrão. Posso perder pontos pelo meu tom de voz” (Ana)

“O tom de voz necessário para cada tipo de cliente é passado no treinamento” (Alexandra)

“Existe um setor na empresa, o setor de monitoria, no qual são pessoas que monitoram você e que lhe dá feedback’s positivos ou negativos, de acordo com o que você fala na linha e, com isso, a pessoa que está lhe avaliando, ela sabe quando você está em um dia bom, quando você está em um dia ruim (...), o tom da voz diz tudo (...), a gente vai aprendendo isso, de acordo com as observações feitas pela área de monitoria de ligações.” (Marcos)

A última frase está relacionada à avaliação da monitoria sobre as ligações. O tom de voz é um quesito de análise nas ligações realizadas pelos operadores. Existe um setor nas empresas de *Call Center*, o setor de monitoria, que é responsável pelo monitoramento e avaliações das ligações efetuadas pelos operadores.

Constantemente as ligações dos operadores são avaliadas, com quesitos e, cada quesito possui as respectivas pontuações. Nas centrais de atendimento, não basta vender, é necessário ter boas notas nas ligações avaliadas.

Para incentivar todos a seguirem e terem ambição para vender, ainda mais, terem um padrão de ligação exigido e a ser seguido, a empresa tenta atrelar uma posição/promoção desses operadores para outros setores dentro da empresa apenas se os operadores forem bons de vendas e se os mesmos, ainda, forem bons nas avaliações, conforme já evidenciado em pontos anteriores.

Um determinado padrão de atividade e de comportamento é exigido para que os operadores possam participar de um processo seletivo interno e terem as condições de exercer outra atividade e sair da operação. A entrevistada Ana, ao falar do que sente sobre as avaliações e monitoria, diz:

“O ser humano falha (...) eles não procuram identificar o porquê do meu erro. Não procuram saber o que está acontecendo comigo. Eles querem que eu bata meta, que é um número de cartão de crédito que nem sempre vai ser alcançado (...)”

“Se eu estou em um dia ruim, para não perder pontos nas minhas avaliações, eu banco um ator. Você aprende a contracenar conforme o que lhe é pedido. Você acaba tendo que esquecer tudo e bancar um ator. Para isso, eu procuro pensar em coisas boas. Eu penso em terminar a faculdade, no meu filho me dando netos, na minha vida lá na frente estando estabilizada, eu procuro pensar em coisas boas. Para poder ter as sensações positivas.” (Marcos)

Esse tipo de cobrança corrobora para um ambiente mais pesado e estressante, conforme dito pela própria entrevistada.

Ainda falando sobre o que é necessário para fazer uma boa venda, a Diana diz que a empresa no qual trabalha, possui programas que possuem o objetivo de ajudar os operadores de telemarketing que apresentam dificuldades para efetuar a venda, de terem a oportunidade de melhorar no trabalho. Como a empresa espera que todos façam vendas, esse plano de ação apenas visa à melhoria do operador para que o mesmo tenha condições de vender. Não tem a preocupação nenhuma de

saber se o profissional está com algum impasse na vida particular, simplesmente limita-se a fazê-lo melhorar nas vendas.

O operador participa desse plano de ação, fora do horário de trabalho. Sem remuneração para tal. Caso a melhora não aconteça, o operador pode perder o emprego.

A Diana também disse:

“Nunca participei desse programa. Ainda bem! Só vai para esse programa quem não está alcançando a meta. E seu for, já é um pé fora da empresa”

Ao falar desse programa, o tom de voz da entrevistada muda. Mostra claramente que ela já se sente aliviada por não ter que participar disso.

5.5 O TRABALHO CORPORAL (*THE BODY WORK*)

O trabalho corporal citado por Hochschild (1983) seria a alteração psicológica do indivíduo, por meio de manifestações de expressão corporal. Para determinadas situações, que requeira um determinado controle emocional, o indivíduo busca a partir do controle de suas funções corporais, a tentativa de alterar o estado psicológico negativo, enfrentado em diversas situações do contato telefônico.

Todos os entrevistados citaram esse tipo gerenciamento emocional, principalmente pelo mecanismo de respirar fundo e seguir em frente. A seguir, pode-se observar o que a entrevista Alexandra e o entrevistado Cléber expuseram durante a entrevista:

“Por entrar em contato com o cliente e perturbá-los, os clientes dizem que vão processar, que vão fazer e acontecer. Como somos operadores de telemarketing, eles direcionam toda a raiva para cima de nós. Eu tenho que me manter calma e seguir em frente” (Alexandra)

“Eu fico nervosa, fico com raiva, mas eu respiro fundo, conto de um até dez e continuo trabalhando normalmente” (Alexandra)

“Eu liguei para um cliente e pelo endereço dele, ele morava à beira-mar. Quando eu falei com ele, ele veio com quatro pedras na mão e desligou o telefone na minha cara. Eu respirei fundo e segui em frente. Estou pronto para a próxima ligação”
(Disse o Cléber)

No primeiro relato, a Alexandra expõe que precisa ficar calma, para lidar com a fúria do cliente. Essa fúria é oriunda do incômodo causado pelo contato telefônico indesejado. A entrevistada diz que diante disso, precisa manter-se calma.

No diálogo seguinte, é dito como a necessidade de manter-se calma é alcançada: por meio de respiração funda, contagem de um até dez, onde existe a tentativa de esquecer as ofensas por parte do cliente e seguir trabalhando. Esse trecho da entrevista deixa evidente a utilização de técnicas de trabalho corporal, para que possa continuar trabalhando sem se afetar com as palavras de baixo calão, desferidas pelos clientes. Esse mesmo tipo de artifício pode, também, ser confirmado no trecho retirado da entrevista feita com o Cléber.

Também foram achados trechos de entrevistas em que o trabalho corporal é utilizado para que os operadores de telemarketing possam trabalhar normalmente, mesmo quando não estão se sentindo bem, conforme o relato da entrevista realizada com a Alexandra:

“Quando eu não estou me sentindo bem, quando estou com problemas pessoais, para poder realizar o meu trabalho eu respiro fundo para transparecer para o cliente que eu estou bem.”

Notam-se, também, técnicas de trabalho corporal em relatos em que a Alexandra está lidando com algum cliente de difícil diálogo. Ela cita algumas ações feitas para não retribuir os insultos da maneira que gostaria:

“Eu respiro fundo, coloco o telefone no mudo para o cliente não ouvir o que eu estou falando (Ela fala: “Ai meu Deus...”). Volto para a ligação, falo de novo, digo que não há motivo para o cliente ficar estressado. O cliente “xinga”, desligando o telefone.”

“Quando isso acontece, eu levanto da minha cadeira, passo as minhas mãos nas pernas, eu volto a respirar fundo (...), fico balançando as pernas.” Quando a Alexandra volta a falar com cliente, tenta passar a ideia de que está bem calma e que nada está acontecendo.

“Eu tenho vontade de socar o cliente! Mas eu não posso fazer nada. Eu não posso expressar o que eu estou sentindo.”

As mesmas sensações são reproduzidas pela Lilia, como pode ser comprovado nos seguintes trechos:

“Quando o cliente reclama, eu penso em tudo. Desligar o telefone, encerrar a ligação, dá raiva, em mandar ele para aquele lugar (risos), mas não pode. Então, eu o deixo falar e quando ele dá uma pausa aí eu entro, com toda a calma, por mais nervosa que eu estou.”

A entrevistada Lilia continua:

“Para ficar calma eu respiro, medito, enquanto ele está falando eu estou meditando. Às vezes, eu nem presto atenção no que ele está falando. Eu tiro o *Headset*, volto para ver se o cliente ainda está falando. Não adianta. Só assim (...)”

O mesmo comportamento pode ser visto na postura adotada pelo entrevistado Marcos:

“Para me manter calmo, eu fecho os olhos e respiro fundo. Essa é a minha reação para tudo, hoje em dia. É visível. Eu, quando fico chateado com alguma coisa, a minha voz muda, e eu respiro fundo (...). Uma coisa que eu aprendi é que se você bater ferro com ferro, fogo com o fogo, as labaredas ficarão maiores ainda. Eu procuro respirar fundo (...) A pessoa está no direito dela. Você que está invadindo a privacidade dela.”

O André faz uma observação sobre um fato ocorrido com um colega próximo, na central de atendimento onde trabalha. Ele diz na maneira peculiar do amigo internalizar a insatisfação com um cliente ríspido ou um cliente de difícil diálogo:

“(...)Eu posso citar pessoas próximas, um amigo meu, que é uma pessoa muito tranquila, mas quando está com um cliente difícil, ele começa a apresentar um comportamento diferente. Quando um cliente não consegue entender o que ele está passando, esse meu amigo apresenta um comportamento incomum: “Ele dá soco na PA!” ele chega as via de fato. Dá soco na P.A. Ele dá um soco na mesa”

Perguntei ao André se o mesmo já fez algo parecido ao citado. Ele me disse:

“Eu no máximo respiro fundo e continuo a trabalhar. Eu coloco a ligação no “mute”, por exemplo, para respirar, dá aquela pausa, pensar bem e seguir.”

Após esses relatos expostos pela Alexandra, a mesma menciona que o fato de respirar fundo também ajuda no tom de voz, pois é necessário criar uma atmosfera de cordialidade para cliente. Isso utilizando a voz, conforme visto na seção “*Surface acting*”. A entrevistada diz que é uma técnica de venda necessária, pois ela não visualiza uma possibilidade de venda quando um operador de telemarketing aborda um cliente de maneira desmotivada. Diante disso, eu perguntei para a entrevistada “Tudo bem, mas quando você não está em condições de realizar um bom trabalho?”, ela responde: “Faço do mesmo jeito. Eu preciso vender”.

5.6 TRABALHO EMOCIONAL COLETIVO

Durante a realização e análises das entrevistas, alguns pontos expostos pelos operadores de telemarketing entrevistados dizem a respeito do trabalho emocional coletivo relatado por Hochschild (1983, p. 114).

Em seu entendimento, a autora expõe que o trabalho emocional coletivo faz com que, quando uma determinada pessoa começa a questionar a razão de estar no trabalho, mostrando claramente a insatisfação com a pressão decorrente da atividade, os colegas de trabalho mais próximos são os responsáveis por animar a pessoa que se encontra nesse estágio.

Com isso, a ideia do trabalho emocional coletivo seria: quando você estiver se sentindo mal, vá para próximo dos seus colegas de trabalho, para aqueles que você sabe que pode ouvir incentivos, palavras positivas, que possam proporcionar

sensações positivas para continuar a realizar o trabalho (HOCHSCHILD, 1983, p.115).

Isso se verifica quando a Ana diz que pede para conversar com o supervisor, no intuito de “relaxar um pouco” e esquecer os momentos desagradáveis e encontrar forças, ânimo e, com isso, munir-se de sentimentos positivos para voltar a fazer as ligações. Tudo isso para esquecer a raiva, a vontade de querer sair do trabalho, e evitar os questionamentos como:

“O que eu estou fazendo aqui?! (...) Eu não mereço isso (...).
Eu não precisava ouvir isso (...)”

Ainda diz mais:

“O cliente pode fazer tudo. Eu só posso desligar a ligação, totalmente profissional. Mas, às vezes, não é possível. Eu sou um ser humano (...)”

Em outro momento, quando questionada sobre o sentimento de sair de casa para ir trabalhar, a entrevistada Diana diz que se sente bem. Ao responder o porquê desse ânimo, ela diz que é por conta das pessoas que ela encontrará no trabalho.

As pessoas que fazem parte da equipe proporcionam um ambiente positivo para o trabalho. As entrevistadas Ana e Diana também fizeram essas observações. Os colegas de equipe fazem o ambiente ficar melhor, pois todos incentivam uns aos outros para superarem os desafios e atingir a meta.

Após um contato telefônico negativo, a Diana disse que conversa com o colega que está ao seu lado para tentar extravasar os sentimentos de raiva da ligação, que não puderam ser ditos para o cliente. Ela diz para o operador ao lado:

“Mas que cliente filha da p... Me tratou mal!”

Para ela (Diana), esse simples compartilhamento é o suficiente para aliviar a tensão e ficar menos estressada, como a mesma diz. Quando perguntado se ela faz mais alguma ação para aliviar essa tensão do trabalho, a mesma responde com tom irônico:

“O que eu faço? Nada! Eu apenas sento na PA, faço ligações e vendo.”

Na tentativa de saber mais sobre o que ocorre com o operador de telemarketing, quando o mesmo fica um bom tempo sem efetuar uma venda, quando o operador tem dificuldades, a Diana disse que costuma pedir ajuda aos operadores mais próximos. A ajuda seria para tentar descobrir uma maneira diferente de falar com o cliente, ou até mesmo pedir orientações ao supervisor, para que o mesmo ouça as ligações por ela efetuadas, no intuito de ajudar a detectar algo que possa contribuir no momento da venda.

“Quando eu não vendo, eu peço ajuda ao colega do lado. Pergunto o que ele está fazendo para vender. Pergunto também o que eu estou fazendo de errado.”

“Um sabe escutar o outro, um conhece as limitações do outro. Está todo mundo no mesmo “barco”.

“Se não tiver uma pessoa do meu lado, para me ajudar, para me levantar quando eu não estou bem, é muito difícil andar sozinho”.

“Eu me comunico sempre com as pessoas que estão ao meu lado. Para saber o que eles estão fazendo para ter um desempenho melhor. São todos ajudando a todos. Trocas de experiências para auxiliar todos que estão ao redor.” (Marcos)

O entrevistado Cléber ressalta a união da equipe e o bem-estar proporcionado pelas pessoas que ficam ao seu redor. Essa união faz com que os desafios sejam mais bem encarados.

“Quando eu saio de casa, eu chego bem aqui na empresa. O ambiente da equipe é bom. São pessoas muito unidas, a gente é muito unido (...). Isso acaba se tornando uma grande família. Você passa muitas horas aqui dentro. Você acaba se tornando parte disso. Isso tudo faz bem.”

A reprodução de diálogo a seguir é uma exemplificação por parte da Alexandra a respeito de como o supervisor tenta ajudar os operadores com dificuldade em efetuar a venda. Todos os envolvidos trabalham coletivamente, para ajudar a melhorar o desempenho de todos. Afinal, todos dependem das vendas.

“Eu peço para o supervisor ouvir as minhas ligações. O supervisor diz: - Alexandra, o que está acontecendo? Você não está vendendo?! Está com algum problema pessoal? Posso ajudar?!”

Nas palavras do entrevistado Marcos, também fica evidente a ajuda oferecida pelo supervisor imediato:

“Eu procuro conversar muito com o meu supervisor, ele me passa força, palavras positivas, ele fala que está difícil. Não é que está impossível, mas está difícil. O meu supervisor fala para eu ficar tranquilo, que uma hora eu vou chegar lá. Tenho ajuda mais no bate-papo informal. Sempre com palavras positivas.”

A Diana disse que a empresa em que trabalha procura criar condições para amenizar essa pressão com a promoção de festas, confraternização entre os funcionários, programas de saúde e programas para cuidar do aspecto ergonômico.

Em destacando um trabalho específico realizado por um dos supervisores, a Diana também disse que o lado mais descontraído do superior imediato fazia o ambiente ficar melhor. O supervisor quando contava piadas, quando fazia brincadeiras, tentava com isso criar um ambiente amistoso. Brincadeiras essas sempre com o intuito de criar um ambiente mais descontraído e motivar os operadores a venderem. Seria um estímulo externo para criar um conjunto de sentimentos positivos nos operadores, na tentativa de deixar o lado negativo de cobranças mais afastado. Fazer os operadores se sentirem mais motivados.

“O ambiente fica melhor em todos os sentidos! Eu sorrio mais, fico mais descontraída, o trabalho fica melhor. Flui mais, fica muito mais fácil. A equipe era sempre a primeira em vendas.”

A Ana também aborda o aspecto do estímulo externo para amenizar a pressão. Diz que o supervisor fazia ações para motivar as pessoas venderem. Uma ação utilizada como exemplo, foi que o supervisor comprava bombons para serem distribuídos para os operadores que efetuassem as vendas. Era a tentativa de criar condições emocionais positivas nos operadores e que os mesmos tivessem mais vontade de fazer as vendas. Acabava gerando uma sensação positiva. Para ela, isso funcionava. Tinha mais vontade de vender. Vender para ganhar um bombom:

“A gente entra na linha com mais vontade de vender. Se o ambiente ajudar, a atividade fica melhor! (...) O dia fica mais feliz!”

Em contra posição aos demais entrevistados, o Marcos apresenta um pensamento diferente sobre os estímulos externos para auxiliar os operadores a venderem mais. Para ele, esses estímulos devem partir do próprio operador. O operador que deve ter em mente o querer e a vontade de superar os desafios. Em situações onde o operador não consegue efetuar as vendas, não consegue desenvolver um trabalho melhor, para ele, falta ao operador a qualidade de vendedor. Esse operador está na profissão errada.

“A empresa tenta fazer alguma coisa para motivar as pessoas, ações acontecem. Mas só que as pessoas não estão no caminho certo. Não é um emprego ideal para ela. Depende mais da pessoa do que efetivamente da empresa. A pessoa, para trabalhar em call center, precisa saber lidar com essas pressões. Se a pessoa estiver insatisfeita, mesmo com as ações da empresa, não sendo uma coisa que a pessoa consiga administrar, acaba não sendo interessante para nenhuma das partes. A pessoa acaba perdendo a vontade. A motivação é interna. Se a pessoa não tem tino para atividade, não vai mudar nada.”

A Ana diz que o supervisor usa de outros mecanismos para fazer com que os operadores tenham um rendimento melhor. E até um mecanismo contraditório ao abordado anteriormente. Ao invés de distribuir bombons, ele também utiliza de *feedback* negativo para atingir o emocional dos operadores. O tom da reunião é com base em enfatizar a incapacidade da equipe quando não conseguem efetuar as

vendas. Esse comportamento evidencia a tentativa do supervisor de fazer com os operadores criassem forças e tentarem provar para ele que essa afirmativa é errada.

“Eu não tenho uma equipe que não vende (...) No momento nós não somos os melhores(...) Nós temos que ser os melhores (...)” (Entrevistada Ana reproduzindo as palavras utilizadas pelo supervisor durante as reuniões.)

Esse discurso também foi abordado pela Alexandra, quando ela diz que o supervisor tenta incentivar a equipe para vender. O supervisor fala que é necessário vender, pois o salário é muito pequeno. Que somente a venda fará com que o salário aumente. O supervisor diz:

“Vocês querem receber um mísero salário sem meta?! Vocês já não recebem grandes coisas, ainda vão ficar sem bater meta? O supervisor toca naquilo que mais dói no operador de telemarketing: o nosso dinheiro, o nosso bolso. Isso acaba motivando.”

Esse tipo de incentivo, com a utilização de *feedback* negativo, não é mencionado no livro de Hochschild (1983). Essas motivações podem ser consideradas um achado identificado apenas nos relatos, mais especificamente, no relato da entrevista Ana. O supervisor adotava essa tática na tentativa de mexer com a vontade dos operadores e criar o sentimento de vontade de mostrar que o supervisor está errado.

A Diana contou que na empresa ondm que trabalha, na tentativa de gerar estímulos para diminuir o impacto da pressão e o sentimento de cobrança, ela disponibiliza uma sala em que os operadores de telemarketing tenham as condições de aliviar as pressões decorrentes do dia a dia. Essa sala é denominada como sendo “Sala de descompressão”. Uma menção nítida de que o local é destinado para minimizar a pressão da atividade. É um local confortável, com sofá, televisão, uma sala totalmente colorida. Porém as pessoas só podem acessar a sala no momento em que estão nas respectivas pausas ou em um horário fora do expediente. Não existe um horário durante o turno de trabalho em que o operador possa ficar alguns instantes no respectivo recinto.

“A ideia da sala de descompressão é para tirar você da rotina. Qualquer coisa da empresa que te lembre da atividade, na verdade não te tirou. Essa sala de descompressão serve para isso” (Diana, tentando deixar bem claro o objetivo da sala de descompressão: tirar o operador da rotina)

O entrevistado Cléber passou, em sua entrevista, um sentimento um pouco diferente dos entrevistados. Enquanto os demais afirmaram sentir raiva, indignação, insatisfação, diante de um contato telefônico ríspido, ele disse que sente acuado.

Quando fazia alguma ligação que resultava em uma rejeição por parte do cliente, ele me respondeu que ficava sem saber o que fazer, sentia-se encurralado. Ao tentar transmitir alguma resposta, nada de produtivo era reproduzido. Mesmo com o script na tela, o Cléber não sabia o que dizer:

“Quando eu ligava para o cliente e dizia Bom Dia e o cliente respondia: Bom dia o quê?!, Isso já me deixava perdido. Mesmo com o script de venda na tela, eu não sabia o que responder”. (Diz o Cléber, expondo claramente a surpresa pela resposta e sem saber o que fazer diante dessa postura negativa do cliente).

Quando eu perguntei como o entrevistado fez para superar esse fato, o mesmo me respondeu que teve ajuda e orientação por parte do setor de monitoria da empresa em que ele trabalha. A monitora lhe disse:

“Você tem uma boa dicção! Você tem potencial! Você tem que acreditar mais em você mesmo!” (Disse a monitora, direcionando tais palavras imperativas ao entrevistado).

Para ele, conforme dito na entrevista, essas palavras desferidas pela monitora foram preponderantes para ajudá-lo a superar o medo, o se sentir acuado diante de uma rejeição do cliente. A monitora também disse:

“Coloque uma coisa na sua cabeça: Quem liga é você! O cliente quem tem que te escutar! Quem está pagando a ligação é você! (no caso seria a empresa, disse o entrevistado) Você

quem domina a ligação!” - Palavras ditas pela monitora ao entrevistado.

O entrevistado complementa:

“Com isso, eu vesti a camisa, Eu comprei a ideia e graças a isso eu estou a 4 anos na empresa.”

As palavras positivas e até mesmo imperativas, conforme mencionado nas declarações do Cléber, foram importantes para que ele tivesse condições de continuar a trabalhar como operador de telemarketing e já possuir 4 anos de vínculo empregatício em uma única empresa.

5.7 ANTECEDENTES DO GERENCIAMENTO EMOCIONAL

Nos estudos realizados por Hochschild (1983), a autora aborda as origens do gerenciamento emocional, ou seja, em quais momentos da vida as pessoas aprendem a fazer o gerenciamento das suas emoções e de que maneira isso ocorre.

Na vida particular, Hochschild detectou que o gerenciamento emocional é ensinado pelos pais. Durante a infância, os filhos são orientados a seguir determinados padrões comportamentais e emocionais ditados pelos pais.

A autora diz que a maneira com os pais transmitem a necessidade de gerenciamento de comportamentos e de sentimentos pode variar. Existe o padrão imperativo, onde os pais simplesmente dizem para as crianças que a orientação deve ser seguida a qualquer custo, por que são os pais que estão impondo. E, também, a existência de um padrão calcado no diálogo. Esse padrão baseia-se em um diálogo aberto, no qual os pais tentam persuadir os filhos a seguirem as suas orientações por meio de diálogos.

Durante uma das entrevistadas, para ser mais preciso, durante a conversa com o Marcos, o mesmo disse que sempre foi orientado, no tocante do gerenciamento das emoções, pela mãe e pela avó. A maneira como o entrevistado deveria se comportar, o modo como deveria controlar as emoções, sempre foram ditadas pela mãe e pela avó.

Principalmente por conta da ausência do pai, disse o entrevistado, a participação da mãe e da avó foi preponderante para a formação da personalidade do entrevistado. Para auxiliá-lo a superar a perda do pai, na infância, o entrevistado teve um acompanhamento psicológico em cujas sessões a mãe participava.

“A minha mãe e minha avó sempre falaram bastante sobre isso, até mesmo porque eu perdi o meu pai muito novo. O meu pai já era ausente, e por conta disso, a minha mãe achou melhor me levar para uma psicóloga, até a minha mãe se tratava comigo, junto (...). Eu sempre tive orientação e isso ajudou bastante a superar as dificuldades da vida.”

O marcos disse, também, que as experiências da vida o lapidaram a melhor gerenciar os aspectos emocionais.

“No aspecto pessoal, a vida me ensinou a me controlar quando estou diante de situações difíceis. A gente paga muito pelas nossas reações. Eu tive momento de estresse, até mesmo na época de colégio, de fazer trabalho de grupos e ter colegas que não querem nada, que ficam atrapalhando, fica perto de alguém que você não se dá bem, tem discussões e, a vida nos ensina que determinadas reações em um momento de estresse só vai piorar os fatos. A vida me ensinou a lidar melhor com isso (com as experiências)”.

O entrevistado complementa:

“Eu penso muito antes de tomar qualquer tipo de reação. Antes de fazer qualquer coisa. Se a gente mantiver a calma, se a gente mantiver a tranquilidade, a gente pensa melhor. Isso foi o ensinamento da minha família.”

O entrevistado André também apresentou características parecidas com as apresentadas pelo Marcos. Disse que desde a sua infância, sempre foi orientado a seguir determinados padrões comportamentais e emocionais. Sempre com um diálogo aberto, sem imposições.

“Quando eu não concordava com a minha mãe na maneira de agir, ela sempre dialogava mais e mais. Procurava de todas as

formas mostrar o que era correto. Sempre dialogando. Ela sempre argumentava.”

Ele disse que os padrões comportamentais e emocionais do adulto de hoje é fruto do espelho familiar e do convívio com os amigos. Essa foi a formação dele.

“Esse controle emocional passa muito pela estrutura familiar. Se o comportamento da família é esse, se os valores como tranquilidade, receptividade, a empatia, saber se colocar no lugar do outro, entender a situação do outro, de não ser uma pessoa violenta são a base da educação, isso se refletirá em você. Esse modo de pensar e de agir vieram dos meus pais. Vieram da minha mãe e do meu padrasto.”

(...)

“Você é fruto do meio. Sociologia fala isso o tempo todo. A gente é o que acontece na família, o que acontece com as amizades. Se você está cercado de pessoas que agem de uma boa maneira, automaticamente você vai agir assim. E se isso já vem da sua infância, já vem da sua formação, então você, obviamente, vai ser assim. Sempre vai agir baseado em boas maneiras.”

Além das pessoas serem orientadas a controlar os aspectos comportamentais e emocionais pelos próprios pais, segundo Hochschild (1983), os entrevistados expuseram a existência de preocupação por parte da empresa acerca do modo como os operadores de telemarketing devem se comportar diante de determinadas situações.

Em momentos de contato com o cliente, conforme já apresentado, os operadores não podem revidar nenhum tipo de tratamento ríspido desferido pelo cliente. O entrevistado Marcos disse que existe uma cláusula no contrato de trabalho, onde deixa explícito que o operador não pode revidar maus tratos por parte do cliente, sob pena de perder o emprego.

Em um momento de venda, onde a atmosfera é favorável ao operador, o mesmo deve sempre incentivar o cliente a desbloquear e usar o cartão de crédito. O operador deve sempre falar das vantagens que o cartão de crédito pode oferecer,

caso o cliente efetue o desbloqueio. A monitoria de qualidade observa isso, pois o incentivo é um quesito de análise nas ligações.

Em diversos momentos dos relatos das entrevistas, fica evidente a preocupação e o treinamento do gerenciamento das emoções efetuado pela empresa. Todos os entrevistados falaram do termo “sorriso na voz” e da existência de treinamento sobre entrar motivado para falar com o cliente.

Tudo isso devidamente monitorado pela área de qualidade da empresa, onde os operadores são avaliados e cobrados a pôrem em prática o que lhes foi ministrado nos treinamentos.

Apenas o entrevistado André disse que não houve um treinamento específico para o gerenciamento dos aspectos emocionais durante o contato com cliente. Apesar de ele também ser monitorado constantemente, de serem obrigados a seguir determinados padrões de conservação, na visão dele não houve um treinamento para tal.

“Na empresa, a gente não teve nenhum treinamento específico para gerenciar as emoções. O máximo que foi passado é que se algo de ruim acontece que é para a gente procurar entender que aquilo é o momento, que é uma história e que bastou desligar o telefone, essa história acabará. Se você for absorver todas as cargas emocionais negativas de cada cliente, todos os dias, você certamente terá problemas. Por isso, a empresa passa que a gente não deve fazer isso, que devemos esquecer e ir para a próxima ligação. Essa construção foi construída pela empresa mais no dia a dia do que em uma sala de treinamento propriamente dita.”

O André disse que os operadores de telemarketing devem encarar aquela situação como algo momentâneo, disse que não se deve absorver os aspectos negativos, que ao encerrar aquela ligação, o fato deve ser deixado de lado, que o fato deve ser considerado como algo do passado e seguir para a próxima ligação.

5.8 CONSEQUÊNCIAS ORIUNDAS DO GERENCIAMENTO EMOCIONAL

De acordo com Hochschild (1983, p.187), aqueles que mais se identificam com o trabalho, aqueles que não conseguem separar o papel exercido durante as atividades e o que deve ser exercido fora do trabalho, são os que mais sofrem de

desgaste. Os que mais sofrem são aqueles que não conseguem separar o que acontece no trabalho e o que deve ser apenas inerente ao trabalho, e não para transpor para a sua vida particular. Ao falar das consequências do fato de atuar, ou seja, assumir um determinado comportamento, sentimento ou emoção durante o trabalho, as consequências seriam o desgaste emocional e psicológico. A autora não adentra de forma incisiva no assunto. Diz apenas que as pessoas podem sofrer desgastes por conta da necessidade de assumir determinado comportamento ou ter de adaptar as emoções durante o trabalho.

A entrevistada Ana, ao ser questionada sobre qual seria o sentimento da volta para casa, ela diz que se houvesse venda, a volta para casa seria boa. Caso a venda não acontecesse, o retorno seria frustrante. Diz que não consegue separar o trabalho da vida particular.

“Eu não consigo separar! Todos na minha casa vão saber que eu não consegui vender.”

Conforme Hochschild (1983) aponta, as pessoas que não conseguem separar e deixar os aspectos profissionais de lado, são as que mais poderão sofrer de desgastes (*Burnout*).

Durante a entrevista, a Ana disse já ter dito problemas estomacais e que o médico lhe recomendou que ela ficasse mais calma. A autora afirma que as pessoas que se envolvem mais no trabalho, que não sabem lidar com esses fatos, são as que estão mais suscetíveis a algum tipo de patologia oriunda pelo desgaste emocional.

Durante as entrevistas, algumas perguntas foram direcionadas a identificar se o gerenciamento emocional causa ou causou algum tipo de consequência patológica aos operadores de telemarketing. As entrevistadas Ana e Alexandra disseram que possuíam tendinite.

Essa patologia era por conta do excesso de ligações a serem realizadas, da necessidade de digitar e do estresse muscular durante o contato telefônico. A entrevistada Ana disse que durante um determinado período passou a sentir fortes dores no estômago. Procurou tratamento médico e descobriu que patologicamente não estava como nenhuma enfermidade. O diagnóstico foi que essas fortes dores

eram por conta de estresse. O médico ao perguntar qual era a atividade profissional da paciente e descobrir que ela era operadora de telemarketing disse: “Ah, é por isso!”. Os médicos já sabem que os operadores de telemarketing são estressados, disse Ana.

Além das fortes dores estomacais, a entrevistada já apresentou problemas como fortes dores de cabeça devido ao barulho na central de atendimento (esse barulho acontece por conta de todos estarem falando ao mesmo tempo, tentando falar com o cliente), problemas de audição (devido ao longo período ao telefone), sinusite (ambiente de trabalho com poeira e ar condicionado sujo). Quando perguntada se isso prejudicava à ida ao trabalho, a entrevistada Ana disse que não. Não faltava por conta disso. Caso faltasse, seria mais difícil atingir a meta de cartões a ser alcançada.

A Alexandra também fez as mesmas observações quanto às consequências do estresse que permeiam a atividade de operador de telemarketing. Mesmo com os mesmos problemas, ela também não faltava o trabalho. Caso faltasse, ela perderia o dia de trabalho, seria descontada do seu salário e estaria passível de advertência por escrito.

“Eu tenho tendinite. São seis horas, estamos sempre digitando e manuseando o mouse (...)” (Entrevistada Ana)

“No ano passado eu tive dores fortes no estômago, fiz uma endoscopia digestiva, o médico disse que o meu estômago estava perfeito. Disse que eu estava com estresse” (Entrevistada Ana)

“Falei para o médico que eu era operadora de telemarketing. Ele disse: Ah, é por isso (...). Ele disse que deveria ficar mais calma, simplesmente isso!” (Entrevistada Ana, ao falar da reação do médico quando ela disse que era operadora de telemarketing).

“Operador de telemarketing acaba adquirindo estresse devido ao trabalho, devido a sua pressão que ocorre a todo o momento na empresa” (Entrevistada Ana)

“Já tive problemas vasculares, problemas de dor de cabeça, estresse, há pouco tempo eu estava fazendo fisioterapia no meu ombro (...) devido a necessidade de fazer ligações. O médico disse que isso não era tendinite e sim estresse por conta da atividade” (Entrevistada Alexandra)

“Tem dia que eu faço quatrocentas ligações e não vendo nenhum cartão. Eu saio daqui “p” da vida...” (Entrevistada Alexandra, mencionado o excesso de esforço repetitivo, que causa problemas musculares.)

“Eu não tive problemas. Mas teve pessoas que tiveram depressão, síndrome do pânico, situações de problemas físicos, problemas de garganta por exemplo.” (Entrevistado André)

“Quando eu estava com dores, eu marcava o médico depois do trabalho, ia para o médico e depois eu ia para a faculdade. Sempre foi assim. Trabalhava mesmo estando doente.” (Entrevistada Alexandra)

Quando perguntado para a Alexandra o motivo de trabalhar, mesmo não estando em condições normais, mesmo estando com a saúde debilitada, a mesma disse que faltar ao trabalho lhe prejudicaria de várias formas. Quando a falta não é justificada, os operadores são advertidos por escrito. Quando a falta é justificada, de imediato, nada acontece. Porém, em um processo seletivo interno, as faltas justificadas e injustificadas são pré-requisitos para participar de uma posição de troca de cargo. De uma forma ou de outra, faltar acaba prejudicando o operador em algum momento.

A Diana disse que até o momento ela não teve nenhum problema de saúde por conta do estresse da atividade. Mas faz uma ponderação de que já ouviu falar de pessoas que tiveram síndrome do pânico e que hoje não conseguem sair de casa para ir trabalhar. Tudo isso devido às pressões que o operador de telemarketing sofre para tentar vender e bater as metas.

De todas as pessoas entrevistadas, a que falou de forma mais incisiva sobre as consequências emocionais oriundas do estresse do dia a dia do operador de telemarketing foi a entrevistada Lilia. Dos quase 60 minutos de entrevista, quase a metade desse tempo foi dedicada à discussão das consequências emocionais

causada pela rotina de atividade e de cobranças. No relato a seguir, a entrevistada disse de forma enfática a necessidade de entrar de férias:

“Um dos pontos do meu estresse é esse. De a gente falar com o cliente, de ficar uma hora no telefone explicando como funciona e o cliente não entende (...). A gente pede para o cliente ler o contrato, na cláusula tal, no parágrafo tal, para ele saber como funciona. O cliente não aceita.”

“Esse meu cansaço é psicológico. Eu fico estressada! Eu estou muito estressada. É um trabalho tranquilo, é só sentar e ficar digitando. Mas estou cansada. Não é pela rotina da atividade. É o cansaço mesmo. É o cansaço mental.”

Esse fato de ter que falar várias vezes a mesma informação, gera aborrecimento por parte da entrevistada. A mesma mencionou o cansaço que isso causa. E, por conseqüências, ela não consegue desempenhar bem as suas atividades fora do trabalho. Um exemplo dado por ela foi o desempenho na faculdade. Veja:

“Eu comecei a faculdade e esse cansaço está me atrapalhando. A pessoa sem ânimo não consegue trabalhar. Não consegue fazer nada.”

O desejo da operadora de tirar férias, de tentar se recuperar e esquecer as fontes geradoras de estresse emocional, foi externada ao supervisor imediato, disse a entrevistada. Porém, o grande problema é a política da organização em somente disponibilizar as primeiras férias para os funcionários somente com um ano e onze meses de empresa. Essa regra deixa a entrevistada ainda mais incomodada.

Além do fato de ter que lidar com clientes rípidos, essa exigência por parte da organização, como pode se perceber, lhe importuna. E muito. De tal forma de falar abertamente com o supervisor:

“Eu já falei para ele (supervisor) que se não me der férias, eu vou colocar atestado de no mínimo dez dias. Por que eu estou muito cansada. Se eu for ao psiquiatra ou um psicólogo, eles vão me dar um atestado. Eu não sei de quanto tempo. Pode

ser de dez, por ser de quinze, pode ser de vinte dias (...). Estou estressada.”

Como desfecho, para resolver o cansaço mental, a sensação de cansaço constante, o desânimo, na concepção da Lilia, ela apenas precisa entrar de férias. Somente isso, conforme pode ser verificado no trecho a seguir:

“O que me incomoda é isso: As férias, pois eu sei que tem condições de tirar férias. Está faltando boa vontade da gestão acima do meu supervisor.”

“Se o funcionário não trabalha feliz, se o funcionário não trabalha bem, como ele vai desempenhar as funções (...). O meu problema hoje é a questão das férias. Me deu férias, eu volto até feliz.”

Um fato abordado pelo entrevistado André não foi exposto por nenhum dos demais entrevistados. O entrevistado aponta que, em uma conclusão pessoal, a maioria das pessoas que trabalham com telemarketing possui problemas de “sobrepeso”. Na empresa onde trabalha, ele observa que muitas pessoas estão acima do peso. Foi perguntado se tal fato é uma resultante do nível de estresse ser muito alto e, algumas pessoas, acabam por canalizar na alimentação em excesso. Ele disse que talvez, mas prefere acreditar que é por questões fisiológicas, inerentes ao ser humano.

“Uma percepção minha, situações que é muito comum no telemarketing, são pessoas que sofrem de “sobrepeso”. Por que a pessoa tem que comer rápido, são vinte minutos de pausa lanche, trabalha sentado, se a pessoa não tem o hábito de praticar exercícios, a pessoa corre um sério risco de ter sobrepeso. Ela não se alimenta bem, por conta das atividades que exerce, com o tempo que ela tem de pausa, a pessoa não se alimenta adequadamente e tem o risco de engordar.”

Ele diz que com vinte minutos para alimentar-se, fica muito difícil criar condições para uma refeição completa e saudável.

“Para mim, alimentar-se adequadamente é uma refeição balanceada, com bastante salada. Em vinte minutos, não dá para fazer isso. Você precisa sair da PA, ir para o refeitório, comer correndo, na maioria das vezes como besteira, geralmente um biscoito, depois disso ainda precisa ir ao banheiro para escovar o dente e voltar para a PA Para isso, eu tenho só vinte minutos. Impossível você fazer uma refeição saudável. Fisiologicamente falando, com vinte minutos e almoço, você precisa mastigar rápido e, em mastigando rápido você não saciará a sua fome e, em um curto espaço de tempo, estará com vontade de comer novamente.”

Até mesmo a simples ação de almoçar, pelo curto espaço de tempo (vinte minutos), pode se tornar danoso para a saúde do ser humano, segundo a opinião do entrevistado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo contribuir para o conhecimento a respeito das técnicas de gerenciamento emocional e comportamental utilizadas pelos operadores de telemarketing. O propósito do estudo consistiu em identificar quais são as técnicas utilizadas pelos operadores, técnicas essas com base nos estudos realizados, principalmente, por Arlie Hochschild (1983).

Conforme identificado, o gerenciamento emocional é desempenhado de várias maneiras, todas elas com o mesmo propósito: apresentar o padrão emocional e comportamental esperado pela organização no momento de efetuar o contato com o cliente, que no caso estudado, refere-se em efetuar o contato telefônico com o cliente de modo afetivo e entusiástico para ofertar os cartões de crédito.

O quadro a seguir apresenta as técnicas utilizadas pelos operadores de telemarketing entrevistados, utilizando os parâmetros expostos por Hochschild (1983):

TÉCNICAS	DESCRIÇÃO
Técnicas que auxiliam o gerenciamento da emoção. Ações adotadas pelos operadores de telemarketing entrevistados.	
Mudança Interna (<i>Deep acting</i>)	Os operadores simplesmente tentam deixar os problemas do lado de fora da empresa, e tentam executar as atividades da melhor maneira possível.
	O operador procura entender o lado da empresa, e pensa que a rigidez da atividade ser faz necessária por conta de nem todas as pessoas terem maturidade para usufruir da autonomia no trabalho.

<p><i>Trabalho Cognitivo (Cognitive work)</i></p>	<p>Os operadores de telemarketing entrevistados apontaram que se apegam ao lado positivo de ser operador de telemarketing, devido à carga reduzida de seis horas de trabalho. Isso os ajuda na realização de outras atividades, como por exemplo, estudar.</p>
	<p>A necessidade de ter o trabalho, a ambição de crescer na empresa, de trocar de função e de ganhar dinheiro foram citados durante as entrevistas.</p>
<p><i>Mudança Externa (The surface Acting)</i></p>	<p>Mesmo não tendo contato direto com os clientes, pelo simples fato do diálogo ser realizado por contato telefônico, os entrevistados apontaram a utilização de uma técnica que visa combater a ausência da presença física. Seria a prática de falar com o cliente com um tom de voz que denotasse afetividade e entusiasmo com a atividade. Essa vontade de falar com o cliente, de querer vender, da convicção que de fato o cartão ofertado lhe tratará vantagens, é denominado como sendo "sorriso na voz". Esse termo foi cunhado por todos os entrevistados.</p>
	<p>Treinamentos são ministrados pelas empresas, com o objetivo de disciplinar os operadores de telemarketing no tom de voz adequado a ser utilizado no momento de falar com o cliente.</p>
<p><i>Trabalho Corporal (The Body Work)</i></p>	<p>Diante de situações difíceis no contato com o cliente, os entrevistados disseram que realizam diversas ações com o corpo, com o objetivo de minimizar o momento adverso das ligações e seguir em frente.</p>
	<p>Dentre elas, os entrevistados citaram ações como: respirar fundo para seguir trabalhando, contar de um até dez, passar as mãos nas pernas, balançar as pernas, fechar os olhos, respirar fundo e seguir com o atendimento.</p>

<i>Trabalho Emocional Coletivo (The Cognitive Work Group)</i>	Os operadores de telemarketing ajudam uns aos outros para melhor enfrentarem as situações difíceis do dia a dia. Palavras de incentivos são desferidas, com o objetivo de superar os desafios, atingir as metas estipuladas e superar as adversidades diante de um cliente ríspido.
	O supervisor utiliza-se de feedback negativo como forma de incentivar os operadores a alcançarem as metas.

Quadro 9: Técnicas de gerenciamento das emoções apresentadas pelos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro mostra algumas das técnicas adotadas pelos operadores de telemarketing entrevistados para melhor enfrentar as dificuldades profissionais. O trabalho emocional é exigido e cobrado pela empresa. Durante os relatos, ficou perceptível a existência de treinamento para que os operadores saibam como “atuar” diante das dificuldades que os mesmos podem enfrentar diante de um contato telefônico. Os padrões vão desde o controle para não revidar um tratamento ríspido desferido pelo cliente até aos jargões necessários para concretizar uma venda. Os operadores de telemarketing, devido ao que foi exposto pelos entrevistados, são controlados e orientados no que deve e o que não deve ser feito durante uma ligação.

A pesquisa ainda teve como propósito a identificação de como os operadores aprenderam a efetuar o gerenciamento emocional e comportamental. Alguns entrevistados afirmaram que o aprendizado do controle sobre as emoções acontece desde a infância. Os próprios pais são responsáveis em iniciar a tentativa de doutrinar os filhos a terem um comportamento adequado de acordo com a ocasião.

Um dos entrevistados, para ser mais específico, o entrevistado Marcos afirmou que, além de o aprendizado ter partido da mãe e da avó, as experiências de vida ajudaram a lapidação do controle das emoções. Com esse diálogo, fica evidenciado que o próprio meio no qual se vive encarrega-se de ajustar o indivíduo as regras de sentimentos e de comportamento a ser adotado. Hochschild (1983) deixa claro esse tipo de ajuste.

Os operadores entrevistados, de alguma forma, apontaram a existência de treinamento específico, no qual o objetivo principal era em deixar claro o que os operadores podem falar com o cliente. No aspecto profissional, a própria empresa se encarrega em ditar os padrões emocionais e comportamentais a serem seguidos pelos operadores.

Por conta da necessidade de utilização de técnicas de gerenciamento emocional, com o objetivo de transparecer para o cliente uma faceta que não é verdadeira por parte dos operadores, todos os entrevistados afirmaram que tiveram ou conhecem pessoas que possuem problemas de saúde oriundos da atividade.

A necessidade de atingir metas, de adotar um padrão de atendimento, de não poder falar o que muitas das vezes gostaria de falar, do rígido controle e pouca autonomia nas tarefas, conforme citado pelos entrevistados, há casos recorrentes de operadores com estresse. Muitos ficam estressados por conta desse controle rígido das atividades, conforme dito pelos próprios entrevistados. O desânimo e o cansaço físico e mental foram apontados, também, como sendo um dos principais problemas de saúde enfrentados pelos operadores de telemarketing. A entrevistada Diana e o entrevistado André afirmaram que tiveram amigos que, por conta do estresse da atividade, tiveram síndrome do pânico. As consequências foram tão graves, que essas pessoas possuem medo de sair de casa.

Uma observação feita pelo entrevistado André chamou atenção. Por conta das pressões exercidas pela organização, o entrevistado acredita que os altos níveis de estresse sentidos pelos colegas de trabalho são desviados para a alimentação. Ele acredita que existe uma correlação de pessoas com um nível de estresse elevado e sobrepeso. Alguns operadores de telemarketing, para aliviar as pressões por metas, canalizam o alívio no excesso de comida. Não só no excesso, mas também na alimentação inadequada. Para ele existe uma correlação entre essas duas variáveis. Fica claro que existe a necessidade de uma pesquisa maior para verificar tal relacionamento, mas foi uma observação no mínimo intrigante.

Do ponto de vista fenomenológico, a presente pesquisa evidência que a essência da atividade do operador de telemarketing passa desde um controle rígido de entrada e saída, horários e tempos de pausas definidos previamente, há regras do que pode ser dito e do que não pode ser dito pelos operadores no momento do

contato telefônico. Os operadores de telemarketing possuem metas de vendas e, também, possuem metas de qualidade a serem atingidas no padrão de contato telefônico. O operador de telemarketing se vê na necessidade de equacionar o alcance das metas de vendas em conjunto com as metas de nota de qualidade das ligações.

Ainda como essência da atividade, a pesquisa evidenciou que, de alguma forma, os operadores executam alguma técnica de gerenciamento emocional para melhor encarar as dificuldades do trabalho.

Durante o trabalho de pesquisa, a facilidade de dialogar sobre o assunto foi o que mais chamou atenção. O tema, de certo modo, trata de algo muito particular. Falar sobre os sentimentos e as emoções vivenciadas durante o seu dia de trabalho, para uma pessoa no qual você não conhece, poderia ser um empecilho no repasse das informações. Mas, ao contrário, os entrevistados ficaram à vontade em falar sobre os problemas. Em algumas entrevistas, pôde-se perceber que alguns dos entrevistados utilizaram o momento para desabafar com alguém. Dividir a angústia de bater as metas, dividir as altas pressões exercidas pela organização para uma pessoa que não faz parte do ambiente operacional.

Com o presente trabalho apresentado, espera-se chamar a atenção para a comunidade acadêmica nacional sobre a necessidade maior de estudos sobre o gerenciamento emocional e comportamental adotados para a realização das atividades pelos funcionários prestadores de serviços, assim como também as consequências que podem acarretar na saúde dos trabalhadores. Não somente o cliente deve ter as expectativas e necessidades atendidas no momento da prestação dos serviços. Uma atenção maior deve ser dedicada ao que pode ser feito para diminuir a dissonância do que o prestador de serviços sente para o que ele deve sentir para o cliente.

Além da comunidade acadêmica, espera-se com essa pesquisa, chamar a atenção de gestores, gerentes, diretores, empresários e tomadores de serviços de *call Center*, das dificuldades enfrentadas pelos operadores de telemarketing na realização das atividades. As responsabilidades dos mesmos não ficam somente atreladas em atender os clientes da melhor forma possível. Também existe a

necessidade de dedicar uma atenção maior as pessoas que executam as tarefas por eles impostas, para buscar a satisfação dos clientes.

Alguns podem afirmar que o fato de efetuar o gerenciamento emocional, nos dias de hoje, passa a ser algo que permeia todas as atividades da pessoa que atua na área de serviços, porém, a ausência de autonomia, o excesso de controle faz parte de todas essas atividades do setor de serviços? Será que existe alguma outra profissão, diferente da do operador de telemarketing, que possui horário rígido de entrada e de saída, de tempo de duração das pausas, do que deve ser ou não ser dito ao cliente? Não chegou o momento de revisar o modelo existente? Maiores estudos são necessários para de fato fazer esse tipo de afirmação, mas o trabalho realizado deixa evidente que, no mínimo, existe a necessidade de já iniciar algumas discussões sobre o assunto. Mais importante ainda, os operadores de telemarketing devem fazer parte dessa discussão, pois somente assim existirá um alento de melhoria para as pessoas que dependem da profissão para sustentar a família.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Presses Universitaires de France, 1977.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOURDIE, Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa/Rio de Janeiro, Difel, 1979.

CERCHIARO, Isabel; SAUERBRONN, João Felipe; AYROSA, Eduardo André. Uma visão alternativa da pesquisa em marketing: como a fenomenologia pode contribuir para gerar conhecimento de Marketing. In: I ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD – EMA. (2004: Porto Alegre). **Anais ...** Porto Alegre: 2004. CD-Rom.

CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DREW, Paul; WOOTON, Anthony. **Erving Goffman: Exploring the interaction Order**. Cambridge, Polity, 1988.

ELIAS, Norbert. **The civilizing process**. Oxford: Blackwell, 1994.

FARIAS, Michelle da Silva; CABELLEIRA, Denise Mross. Uma proposta de análise e redesenho do processo de venda no atendimento receptivo de telemarketing. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. CD-Rom.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **A administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GARCIA, Ana Maria; GLINA, Débora Miriam Raab. O papel dos comportamentos apoiadores do supervisor na proteção ao estresse ocupacional de operadores de teleatendimento de uma central localizada em Salvador-BA. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 8, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2004. CD-Rom.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAIR Jr., Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California Press, 1983.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **Emotion work, feeling rules and social structure**. American Journal of Sociology, 85. PP. 551-575, 1979.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOURY, Mauro Guilherme Pinheiro. **As ciências Sociais das Emoções: Um balanço**. Revista Brasileira de Ciências sociais das emoções, v. 5, nº14/15, p.137-157, 2006, <http://www.rbse.rg3.net>.

LYND, Helen. **On shame and the search for identity**. New York: Science Editions, 1958.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Revisão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEAD, George H. **Mind, Self, and Society**. Chicago, University Of Chicago Press, 1936.

MENNELL, Stephen. **Norbert Elias**. Oxford, Blackwell, 1989.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORRIS, J. Andrew; FELDMAN, Daniel C. **The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor**. Academy of Management Review. Vol.21, nº 4, p.986-1010, 1996.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

NOVAES, Antônio Novaes. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PAES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. A absorção de mão-de-obra no setor de serviços. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol.40, n. 1, mar. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000100002>. Acesso em: 16 mai. 2009

RETZINGER, Suzanne. **Violent Emotions**. Newbury Parke, sage, 1991.

RETZINGER, Suzanne. **Identifying Shame and Anger in Discourse**. American Behavioral Scientist, nº 38, p.104-113, 1995.

SANDERS, Patricia. **Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research.** Academy of Management Review. Vol. 7, nº 3, p. 353-360, 1982.

SCHEFF, T.;RETZINGER, S. **Violence and Emotions.** Lexington, Mass., Lexiton Books, 1991.

SCHEFF, Thomas J.; GIDDENS, Anthony. **Microsociology: Discourse, Emotional, and Social Structure.** Chicago, University of Chicago Press, 1994.

SCHEFF, T. Três pioneiros da sociologia das emoções. **Política & Trabalho**, v. 17, p. 115 – 127, 2001.

SCHEFF, Thomas J. **Goffman and Surface and Interior.** Revista Brasileira de Ciências sociais da Emoção, v. 1, nº 3, p.292-331, 2002^a, [HTTP://rbse.rg3.net](http://rbse.rg3.net).

SCHEFF, Thomas J. **Unpacking the civilizing process: shame and integration in Elias work.** Revista Brasileira de Ciências Sociais da Emoção. V.1, nº1, p.26-42, 2002, [Http://www.rbse.rg3.net](http://www.rbse.rg3.net).

SCHEFF, Thomas. **Bloody revenge: Nationalism, War, and Emotion.** Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

SCHERER, Klaus; ECKMAN, Paul (eds.). **Approaches to Emotion.** Hillsdale New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1984.

SCHERER, Klaus R. **Facets of Emotion: Recent Research.** Hillsdale New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

SCHOTT, Susan. **Emotion, and Social Life: A symbolic interationist analysis.** American Journal of Sociology. V. 84, nº 6, p.1317-1334, 1979.

SENNETT, Richard; COBB, Jonathan. **The hidden injuries of class**. New York: Vintage Books, 1973.

VILELA, Lailah Vasconcelos de Oliveira; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma central de atendimento. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, V.10, nº2, p. 81-93, 2007.

VILLELA, Daniela Rocha; MENNITTI, Graziela; ZAMBELLI, Adriano Policarpo; ARANTES, Carolina Ferreira. Aprendizagem organizacional em *call Center*: uma análise sobre as dicotomias entre o discurso e a prática e seus efeitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 2005, Brasília-DF. **Anais...** Brasília-DF: 2005. CD-Rom.

VON RAUMER, W. **Education of girls**. Sr,: 1857.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PRIMEIRA FASE

Gerenciamento Emocional nas Centrais de Atendimento		
Gestão das Emoções no trabalho (<i>Emotional Labor</i>)		
CONCEITOS que as perguntas criadas abordam	Perguntas criadas para os entrevistados	OBJETIVOS de cada pergunta
Atribuições de um operador de Telemarketing	Descreva, detalhadamente, as suas atividades laborais como operador de telemarketing.	Conhecer a rotina de operador de telemarketing
<i>Emotion Labor</i>	Como você se sente em relação ao trabalho? Quais os pontos positivos e os pontos negativos da sua atividade?	Identificar se existe o gerenciamento emocional para amenizar os aspectos negativos da atividade.
<i>Display Rules</i>	Você, como operador de telemarketing, o que a empresa espera de você? Existe algum padrão de atuação exigido pela empresa? O que ela espera de você no aspecto comportamental? A empresa espera algo relacionado ao aspecto emocional?	Identificar se o operador de telemarketing adota algum padrão de comportamento durante a realização das atividades profissionais.
<i>Display Rules e Feeling Rules</i>	Você segue o padrão comportamental e emocional esperado pela empresa? O que você faz para atender aos padrões esperados?	Quais são as técnicas de gerenciamento adotadas pelo operador para seguir o comportamento esperado pela empresa.
Consequências do gerenciamento das emoções	Devido às atividades de operador de telemarketing, você já teve algum problema físico e/ou psicológico? Como você tomou consciência desses problemas? Descreva-o.	Identificar a existência de problemas de saúde, oriundas da atividade profissional.
Consequências do gerenciamento das emoções	As consequências físicas e psicológicas atrapalham (ou) de alguma forma as atividades? Já faltou ao trabalho por conta disso?	Identificar se as patologias provenientes do gerenciamento emocional causaram impedimento de realizar as atividades profissionais
Consequências do gerenciamento das emoções	Caso já tenha acontecido algum tipo de custo físico/emocional, como você fez para solucionar esse impasse? A empresa ajudou de alguma forma?	Como o operador fez para tentar superar as consequências físico/psicológicas causadas pela atividade. Teve auxílio?
Consequências do gerenciamento das emoções	A empresa tem conhecimento desses custos e, de alguma forma, tem algum programa organizacional para amenizar esses custos?	Saber se a empresa possui conhecimento das patologias provocadas e, se existe alguma medida para reversão dos fatos.
<i>Emotional Labor</i>	Quando se fala em operador de telemarketing, que sentimento (s) você associa de forma mais direta a essa atividade profissional?	Identificar se o entrevistado associa a necessidade de gerenciamento emocional quando descreve a atividade.
<i>Emotional Labor</i>	Como você lida com eles? Poderia nos contar um fato em que tal sentimento ficou evidente?	Saber quais são as técnicas utilizadas pelos entrevistados, para a realização do gerenciamento das emoções.

Tipo de emoções que permeiam a atividade.	Como você se sente ao sair de casa para trabalhar? E durante o seu trabalho? Quando volta para sua casa, qual é a sensação em relação ao seu dia de trabalho?	Quais os sentimentos que ficam evidentes em momentos distintos.
---	---	---

Gestão das Emoções - Contato com o cliente		
Perfil do cliente	Como você percebe o cliente? São todos iguais? O que os diferencia?	Identificar se existe um padrão de comportamento por parte do cliente.
<i>Emotional Labor</i>	Como você se sente em relação aos diversos tipos de clientes? Apresente as respostas com exemplos já vivenciados.	Como o operador se sente diante aos comportamentos dos diversos clientes.
<i>Display Rules</i>	De que maneira você se comporta quanto está em contato com o cliente? Existe um padrão de diálogo? Em caso de algum padrão, como o mesmo se estabeleceu?	Quais são as técnicas utilizadas pelos operadores no momento do contato com o cliente.
<i>Display Rules</i>	Como deve ser a venda para o cliente? Quais são as regras para a realização das vendas?	Quais são as técnicas utilizadas pelos operadores no momento da venda.
<i>Emotional labor</i>	Como você se sente ao falar com o cliente? Quais são os aspectos positivos e os aspectos negativos desse contato?	Quais são os sentimentos que envolvem o contato com o cliente.
<i>Emotional labor</i>	Descreva a sua sensação no momento da venda.	Identificar a sensação do operador de telemarketing em uma venda.
<i>Emotional labor</i>	Descreva, também, a sua sensação quando não efetua a venda.	Identificar a sensação do operador de telemarketing em uma recusa.
<i>Feeling Rules</i>	Durante o contato com o cliente, você vivenciou algo em que gostaria de ter uma determinada atitude e esta não foi possível por conta da pessoa do outro lado da linha ser um cliente?	Identificar os padrões de comportamento e de sentimentos esperado pelo operador. O que ele faz para seguir esse padrão.

Gestão das Emoções - Ambiente de Trabalho		
<i>Display Rules e Feeling Rules</i>	Como você se sente em relação aos seus companheiros de trabalho (operadores)? E em relação ao seu superior imediato? E aos demais gestores? Quais os pontos positivos e negativos dessas relações? Cite um exemplo de algo marcante.	Identificar como o operador de telemarketing se sente em relação ao ambiente de trabalho.
Consequências do Gerenciamento emocional	Qual é o comportamento dos seus superiores imediato diante de todos esses sentimentos e emoções expostos? Existe alguma preocupação? Exemplifique.	Identificar se os superiores imediatos possuem conhecimento das consequências provenientes do gerenciamento emocional

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – SEGUNDA FASE

Gerenciamento Emocional nas Centrais de Atendimento		
Gestão das Emoções no Trabalho (<i>Emotional Labor</i>)		
CONCEITOS que as perguntas criadas abordam	Perguntas criadas para os entrevistados	OBJETIVOS de cada pergunta
Atribuições de um operador de Telemarketing	Descreva, detalhadamente, as suas atividades laborais como operador de telemarketing.	Conhecer a rotina de operador de telemarketing
Atribuições de um operador de Telemarketing	Existem pausas programadas durante o horário de trabalho? Como é feita essa divisão?	Conhecer a rotina de operador de telemarketing
<i>Emotional Labor / Deep Acting</i>	Você é controlado durante as pausas, ou seja, existe um acompanhamento para vocês não demorarem durante as pausas? Como você se sente com isso? Como você faz para minimizar esse sentimento ruim?	Saber como o operador gerencia o constrangimento de até mesmo o descanso ser controlado.
<i>Emotional Labor / Deep Acting</i>	Quando você não está atingindo a meta estipulada pela a empresa, como você se sente? Quais são os pensamentos que passam pela sua mente? O que você faz para aliviar a pressão por resultados?	Identificar as ações internas adotadas para aliviar a pressão imposta pela empresa para atingir as metas.
<i>Emotional Labor / Deep Acting</i>	Quando acontece de ter um contato com um cliente ríspido, qual é a sua reação? Como você se sente emocionalmente? Você pode revidar os maus tratos deferidos pelo cliente?	Identificar o gerenciamento interno para não revidar o tratamento ríspido efetuado pelos clientes.
<i>Emotional Labor / Body Work</i>	Fisicamente falando, como você reage diante de um tratamento ríspido proferido pelo cliente? O que o seu corpo sente quando você está diante de um cliente ríspido? O que o seu corpo sente quando você está diante de uma situação difícil?	Conhecer quais as reações corporais diante de uma dificuldade. O operador possui técnicas de reações corporais?
<i>Emotional Labor / Body Work</i>	Ainda em se tratando do aspecto físico, em uma situação de contato agradável com o cliente, por exemplo, uma venda, como o seu corpo reage? Como você se sente? Assim como no contato negativo, existe alguma limitação de envolvimento com o cliente quando o momento é positivo?	Identificar as reações corporais diante de uma situação positiva junto ao cliente. Saber, também, se existe algum controle imposto pela empresa, para limitar o envolvimento diante de uma situação positiva.
<i>Emotional Labor / Cognitive Work Coletivo</i>	Diante de todas as dificuldades enfrentadas durante o dia a dia, como por exemplo, clientes ríspidos, metas arrojadas, falta de contato com o cliente, necessidade de vender, enfim, diante disso tudo, a empresa realiza algum trabalho para amenizar esses aspectos? O seu superior imediato faz algo para minimizar a pressão cotidiana do trabalho?	Identificar quais são os estímulos externos para ajudar os operadores a melhor enfrentar as dificuldades do dia a dia. Identificar o Cognitive Work coletivo.
<i>Emotional Labor / Cognitive Work</i>	E você, no que se apegas para ter condições de superar as pressões do cotidiano de uma central de atendimento? No que você pensa para suportar essas dificuldades?	Identificar quais são os estímulos internos adotado pelo operador para enfrentar as dificuldades do dia a dia.

Emotional Labor / Surface Acting	Em algumas situações, o contato "cara a cara" com cliente pode ajudar a concretizar uma venda. Em um <i>call center</i> , isso não é possível. Existe alguma orientação por parte da empresa sobre isso? Quais são as técnicas adotadas para suprir a ausência de contato? Como é feito esse treinamento?	Buscar e identificar se existe alguma técnica para suprir o "face-to-face" de um atendimento ao cliente. Mudar o tom de voz pode ajudar?
---	---	--

Gestão das Emoções no Trabalho (*Emotional Labor*)

Antecedentes do Gerenciamento Emocional

CONCEITOS que as perguntas criadas abordam	Perguntas criadas para os entrevistados	OBJETIVOS de cada pergunta
Antecedentes do gerenciamento emocional no aspecto familiar	Nas perguntas anteriores, podemos identificar diversas situações em que o controle emocional foi posto à prova. Como você aprendeu a fazer esses gerenciamentos emocionais? Foi na sua família? Você pode citar exemplos em que os seus pais lhe ensinaram ou ordenaram a externar um sentimento que você não estava sentimento? Como por exemplo, brincar com os amigos, sem se sentir à vontade, sem mesmo se sentir bem. Sorrir sem está com vontade de sorrir, etc.	Saber a origem do gerenciamento emocional do entrevistado
Antecedentes do gerenciamento emocional no aspecto profissional	Na empresa em que trabalha, existe algum tipo de orientação para que você saiba como reagir (emocionalmente) diante de situações inesperadas? A empresa oferece algum treinamento para o operador, para ele saber como se portar em situações que exija a adoção do gerenciamento emocional? No treinamento, quais os aspectos e técnicas abordados para a realização do gerenciamento emocional esperado pela empresa?	Identificar a existência de um preparo prévio oferecido pela empresa, para que os operadores possam melhor enfrentar as dissonâncias de um atendimento ao cliente.

Gestão das Emoções no Trabalho (*Emotional Labor*)

Consequências do Gerenciamento Emocional		
CONCEITOS que as perguntas criadas abordam	Perguntas criadas para os entrevistados	OBJETIVOS de cada pergunta
Consequências do Gerenciamento Emocional	Diante de intenso jogo de gerenciamento emocional, pressão para atingir as metas, pressão por atendimento de qualidade, você já teve algum tipo de problema de saúde? Quais formas esses problemas? A empresa tem conhecimento dessas patologias?	Identificar as consequências do gerenciamento emocional na saúde os operadores
Consequências do Gerenciamento Emocional	A empresa possui algum projeto para minimizar essas consequências negativas na saúde do operador?	Identifica as ações adotadas pela empresa para diminuir o estresse nos operadores.

ANEXO C – NORMA REGULAMENTADORA 17 (NR-17)

ERGONOMIA

17.1. Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

17.1.1. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho, e à própria organização do trabalho.

17.1.2. Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora.

17.2. Levantamento, transporte e descarga individual de materiais.

17.2.1. Para efeito desta Norma Regulamentadora:

17.2.1.1. Transporte manual de cargas designa todo transporte no qual o peso da carga é suportado inteiramente por um só trabalhador, compreendendo o levantamento e a deposição da carga.

17.2.1.2. Transporte manual regular de cargas designa toda atividade realizada de maneira contínua ou que inclua, mesmo de forma descontínua, o transporte manual de cargas.

17.2.1.3. Trabalhador jovem designa todo trabalhador com idade inferior a 18 (dezoito) anos e maior de 14 (quatorze) anos.

17.2.2. Não deverá ser exigido nem admitido o transporte manual de cargas, por um trabalhador cujo peso seja suscetível de comprometer sua saúde ou sua segurança. (117.001-5 / I1)

17.2.3. Todo trabalhador designado para o transporte manual regular de cargas, que não as leves, deve receber treinamento ou instruções satisfatórias quanto aos métodos de trabalho que deverá utilizar, com vistas a salvaguardar sua saúde e prevenir acidentes. (117.002-3 / I2)

17.2.4. Com vistas a limitar ou facilitar o transporte manual de cargas, deverão ser usados meios técnicos apropriados.

17.2.5. Quando mulheres e trabalhadores jovens forem designados para o transporte manual de cargas, o peso máximo destas cargas deverá ser nitidamente inferior àquele admitido para os homens, para não comprometer a sua saúde ou a sua segurança. (117.003-1 / I1)

17.2.6. O transporte e a descarga de materiais feitos por impulsão ou tração de vagonetes sobre trilhos, carros de mão ou qualquer outro aparelho mecânico deverão ser executados de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a sua segurança. (117.004-0 / 11)

17.2.7. O trabalho de levantamento de material feito com equipamento mecânico de ação manual deverá ser executado de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a sua segurança. (117.005-8 / 11)

17.3. Mobiliário dos postos de trabalho.

17.3.1. Sempre que o trabalho puder ser executado na posição sentada, o posto de trabalho deve ser planejado ou adaptado para esta posição. (117.006-6 / I1)

17.3.2. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé, as bancadas, mesas, escrivaninhas e os painéis devem proporcionar ao trabalhador condições de boa postura, visualização e operação e devem atender aos seguintes requisitos mínimos:

a) ter altura e características da superfície de trabalho compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida dos olhos ao campo de trabalho e com a altura do assento; (117.007-4 / I2)

b) ter área de trabalho de fácil alcance e visualização pelo trabalhador; (117.008-2 / I2)

c) ter características dimensionais que possibilitem posicionamento e movimentação adequados dos segmentos corporais. (117.009-0 / I2)

17.3.2.1. Para trabalho que necessite também da utilização dos pés, além dos requisitos estabelecidos no subitem 17.3.2, os pedais e demais comandos para acionamento pelos pés devem ter posicionamento e dimensões que possibilitem fácil alcance, bem como ângulos adequados entre as diversas partes do corpo do trabalhador, em função das características e peculiaridades do trabalho a ser executado. (117.010-4 / I2)

17.3.3. Os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto:

a) altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida; (117.011-2 / I1)

b) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; (117.012-0 / I1)

c) borda frontal arredondada; (117.013-9 / I1)

d) encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar. (117.014-7 / II)

17.3.4. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados sentados, a partir da análise ergonômica do trabalho, poderá ser exigido suporte para os pés, que se adapte ao comprimento da perna do trabalhador. (117.015-5 / I1)

17.3.5. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados de pé, devem ser colocados assentos para descanso em locais em que possam ser utilizados por todos os trabalhadores durante as pausas. (117.016-3 / I2)

17.4. Equipamentos dos postos de trabalho.

17.4.1. Todos os equipamentos que compõem um posto de trabalho devem estar adequados às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.4.2. Nas atividades que envolvam leitura de documentos para digitação, datilografia ou mecanografia deve:

a) ser fornecido suporte adequado para documentos que possa ser ajustado proporcionando boa postura, visualização e operação, evitando movimentação frequente do pescoço e fadiga visual; (117.017-1 / I1)

b) ser utilizado documento de fácil legibilidade sempre que possível, sendo vedada a utilização do papel brilhante, ou de qualquer outro tipo que provoque ofuscamento. (117.018-0 / I1)

17.4.3. Os equipamentos utilizados no processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo devem observar o seguinte:

- a) condições de mobilidade suficientes para permitir o ajuste da tela do equipamento à iluminação do ambiente, protegendo-a contra reflexos, e proporcionar corretos ângulos de visibilidade ao trabalhador; (117.019-8 / I2)
- b) o teclado deve ser independente e ter mobilidade, permitindo ao trabalhador ajustá-lo de acordo com as tarefas a serem executadas; (117.020-1 / I2)
- c) a tela, o teclado e o suporte para documentos devem ser colocados de maneira que as distâncias olho-tela, olho-teclado e olho-documento sejam aproximadamente iguais; (117.021-0 / H).
- d) serem posicionados em superfícies de trabalho com altura ajustável. (117.022-8 / H)

17.4.3.1. Quando os equipamentos de processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo forem utilizados eventualmente poderão ser dispensadas as exigências previstas no subitem 17.4.3, observada a natureza das tarefas executadas e levando-se em conta a análise ergonômica do trabalho.

17.5. Condições ambientais de trabalho.

17.5.1. As condições ambientais de trabalho devem estar adequadas às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.5.2. Nos locais de trabalho onde são executadas atividades que exijam solicitação intelectual e atenção constantes, tais como: salas de controle, laboratórios, escritórios, salas de desenvolvimento ou análise de projetos, dentre outros, são recomendadas as seguintes condições de conforto:

- a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO; (117.023-6 / I2)
- b) índice de temperatura efetiva entre 20oC (vinte) e 23oC (vinte e três graus centígrados); (117.024-4 / I2)
- c) velocidade do ar não superior a 0,75m/s; (117.025-2 / I2)
- d) umidade relativa do ar não inferior a 40 (quarenta) por cento. (117.026-0 / I2)

17.5.2.1. Para as atividades que possuam as características definidas no subitem 17.5.2, mas não apresentam equivalência ou correlação com aquelas relacionadas na NBR 10152, o nível de ruído aceitável para efeito de conforto será de até 65 dB (A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB.

17.5.2.2. Os parâmetros previstos no subitem 17.5.2 devem ser medidos nos postos de trabalho, sendo os níveis de ruído determinados próximos à zona auditiva e as demais variáveis na altura do tórax do trabalhador.

17.5.3. Em todos os locais de trabalho deve haver iluminação adequada, natural ou artificial, geral ou suplementar, apropriada à natureza da atividade.

17.5.3.1. A iluminação geral deve ser uniformemente distribuída e difusa.

17.5.3.2. A iluminação geral ou suplementar deve ser projetada e instalada de forma a evitar ofuscamento, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos.

17.5.3.3. Os níveis mínimos de iluminamento a serem observados nos locais de trabalho são os valores de iluminâncias estabelecidos na NBR 5413, norma brasileira registrada no INMETRO. (117.027-9 / I2)

17.5.3.4. A medição dos níveis de iluminamento previstos no subitem 17.5.3.3 deve ser feita no campo de trabalho onde se realiza a tarefa visual, utilizando-se de luxímetro com fotocélula corrigida para a sensibilidade do olho humano e em função do ângulo de incidência. (117.028-7 / I2)

17.5.3.5. Quando não puder ser definido o campo de trabalho previsto no subitem 17.5.3.4, este será um plano horizontal a 0,75m (setenta e cinco centímetros) do piso.

17.6. Organização do trabalho.

17.6.1. A organização do trabalho deve ser adequada às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.6.2. A organização do trabalho, para efeito desta NR, deve levar em consideração, no mínimo:

- a) as normas de produção;
- b) o modo operatório;
- c) a exigência de tempo;
- d) a determinação do conteúdo de tempo; e) o ritmo de trabalho;
- f) o conteúdo das tarefas.

17.6.3. Nas atividades que exijam sobrecarga muscular estática ou dinâmica do pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores, e a partir da análise ergonômica do trabalho, deve ser observado o seguinte:

a) todo e qualquer sistema de avaliação de desempenho para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie deve levar em consideração as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores; (117.029-5 / I3)

b) devem ser incluídas pausas para descanso; (117.030-9 / I3)

c) quando do retorno do trabalho, após qualquer tipo de afastamento igual ou superior a 15 (quinze) dias, a exigência de produção deverá permitir um retorno gradativo aos níveis de produção vigentes na época anterior ao afastamento. (117.031-7 / I3)

17.6.4. Nas atividades de processamento eletrônico de dados, deve-se, salvo o disposto em convenções e acordos coletivos de trabalho, observar o seguinte:

a) o empregador não deve promover qualquer sistema de avaliação dos trabalhadores envolvidos nas atividades de digitação, baseado no número individual de toques sobre o teclado, inclusive o automatizado, para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie; (117.032-5)

b) o número máximo de toques reais exigidos pelo empregador não deve ser superior a 8 (oito) mil por hora trabalhada, sendo considerado toque real, para efeito desta NR, cada movimento de pressão sobre o teclado; (117.033-3 / I3)

c) o tempo efetivo de trabalho de entrada de dados não deve exceder o limite máximo de 5 (cinco) horas, sendo que, no período de tempo restante da jornada, o trabalhador poderá exercer outras atividades, observado o disposto no art. 468 da Consolidação das Leis do Trabalho, desde que não exijam movimentos repetitivos, nem esforço visual; (117.034-1 / I3)

d) nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 (dez) minutos para cada 50 (cinquenta) minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho; (117.035-0 / I3)

e) quando do retorno ao trabalho, após qualquer tipo de afastamento igual ou superior a 15 (quinze) dias, a exigência de produção em relação ao número de toques deverá ser iniciado em níveis inferiores do máximo estabelecido na alínea "b" e ser ampliada progressivamente. (117.036-8 / I3)

PORTARIA SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO / DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO Nº 8 DE 30.03.2007

D.O.U.: 02.04.2007

Aprova o Anexo I da NR-17 - Trabalho dos Operadores de Check out.

A SECRETÁRIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO e o DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o disposto no artigo 200 da Consolidação das Leis do Trabalho e no artigo 2º da Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978 e

Considerando a proposta de regulamentação apresentada pelo Grupo de Trabalho Tripartite do Anexo I da NR-17, aprovada pela Comissão Tripartite Paritária Permanente - CTPP, de acordo com o disposto na Portaria nº 1.127, de 02 de outubro de 2003, resolvem:

Art. 1º Aprovar o Anexo I da Norma Regulamentadora nº 17 - Trabalho dos Operadores de Check out, nos termos do Anexo desta Portaria.

Art. 2º Os prazos estabelecidos nesta Portaria não implicam a dispensa da obrigação de cumprir as demais normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho.

Art. 3º O disposto no anexo da Norma Regulamentadora obriga todos os empregadores, inclusive os constituídos sob a forma de microempresa ou empresa de pequeno porte.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor da data de sua publicação.

RUTH BEATRIZ VASCONCELOS VILELA

Secretária de Inspeção do Trabalho

RINALDO MARINHO COSTA LIMA

Diretor do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho

ANEXO I DA NR-17 - TRABALHO DOS OPERADORES DE CHECK OUT

1. Objetivo e campo de aplicação

1.1. Esta Norma objetiva estabelecer parâmetros e diretrizes mínimas para adequação das condições de trabalho dos operadores de check out, visando à prevenção dos problemas de saúde e segurança relacionados ao trabalho.

1.2. Esta Norma aplica-se aos empregadores que desenvolvam atividade comercial utilizando sistema de auto-serviço e check out, como supermercados,

hipermercados e comércio atacadista.

2. O posto de trabalho

2.1. Em relação ao mobiliário do check out e às suas dimensões, incluindo distâncias e alturas, no posto de trabalho deve-se:

- a) atender às características antropométricas de 90% dos trabalhadores, respeitando os alcances dos membros e da visão, ou seja, compatibilizando as áreas de visão com a manipulação;
- b) assegurar a postura para o trabalho na posição sentada e em pé, e as posições confortáveis dos membros superiores e inferiores, nessas duas situações;
- c) respeitar os ângulos limites e trajetórias naturais dos movimentos, durante a execução das tarefas, evitando a flexão e a torção do tronco;
- d) garantir um espaço adequado para livre movimentação do operador e colocação da cadeira, a fim de permitir a alternância do trabalho na posição sentada;
- e) manter uma cadeira de trabalho com assento e encosto para apoio lombar, com estofamento de densidade adequada, ajustáveis à estatura do trabalhador e à natureza da tarefa;
- f) colocar apoio para os pés, independente da cadeira;
- g) adotar, em cada posto de trabalho, sistema com esteira eletro-mecânica para facilitar a movimentação de mercadorias nos check outs com comprimento de 2,70 metros ou mais;
- h) disponibilizar sistema de comunicação com pessoal de apoio e supervisão;
- i) manter mobiliário sem quinas vivas ou rebarbas, devendo os elementos de fixação (pregos, rebites, parafusos) ser mantidos de forma a não causar acidentes.

2.2. Em relação ao equipamento e às ferramentas utilizadas pelos operadores de check out para o cumprimento de seu trabalho, deve-se:

- a) Escolhê-los de modo a favorecer os movimentos e ações próprias da função, sem exigência acentuada de força, pressão, preensão, flexão, extensão ou torção dos segmentos corporais;
- b) Posicioná-los no posto de trabalho dentro dos limites de alcance manual e visual do operador, permitindo a movimentação dos membros superiores e inferiores e respeitando a natureza da tarefa;

c) Garantir proteção contra acidentes de natureza mecânica ou elétrica nos check outs, com base no que está previsto nas normas regulamentadoras do MTE ou em outras normas nacionais, tecnicamente reconhecidas;

d) Mantê-los em condições adequadas de funcionamento.

2.3. Em relação ao ambiente físico de trabalho e ao conjunto do posto de trabalho, deve-se:

a) Manter as condições de iluminação, ruído, conforto térmico, bem como a proteção contra outros fatores de risco químico e físico, de acordo com o previsto na NR-17 e outras normas regulamentadoras;

b) Proteger os operadores de check out contra correntes de ar, vento ou grandes variações climáticas, quando necessário;

c) Utilizar superfícies opacas, que evitem reflexos incômodos no campo visual do trabalhador.

2.4. Na concepção do posto de trabalho do operador de check out deve-se prever a possibilidade de fazer adequações ou ajustes localizados, exceto nos equipamentos fixos, considerando o conforto dos operadores.

3. A manipulação de mercadorias

3.1. O empregador deve envidar esforços a fim de que a manipulação de mercadorias não acarrete o uso de força muscular excessiva por parte dos operadores de check out, por meio da adoção de um ou mais dos seguintes itens, cuja escolha fica a critério da empresa:

a) Negociação do tamanho e volume das embalagens de mercadorias com fornecedores;

b) Uso de equipamentos e instrumentos de tecnologia adequada;

c) Formas alternativas de apresentação do código de barras da mercadoria ao leitor ótico, quando existente;

d) Disponibilidade de pessoal auxiliar, quando necessário;

e) Outras medidas que ajudem a reduzir a sobrecarga do operador na manipulação de mercadorias.

3.2. O empregador deve adotar mecanismos auxiliares sempre que, em função do grande volume ou excesso de peso das mercadorias, houver limitação para a execução manual das tarefas por parte dos operadores de check out.

3.3. O empregador deve adotar medidas para evitar que a atividade de ensacamento de mercadorias se incorpore ao ciclo de trabalho ordinário e habitual dos operadores de check out, tais como:

- a) Manter, no mínimo, um ensacador a cada três check outs em funcionamento;
- b) Proporcionar condições que facilitem o ensacamento pelo cliente;
- c) Outras medidas que se destinem ao mesmo fim.

3.3.1. A escolha dentre as medidas relacionadas no item 3.3 é prerrogativa do empregador.

3.4. A pesagem de mercadorias pelo operador de check out só poderá ocorrer quando os seguintes requisitos forem atendidos simultaneamente:

- a) balança localizada frontalmente e próxima ao operador;
- b) balança nivelada com a superfície do check out;
- c) continuidade entre as superfícies do check out e da balança, admitindo-se até dois centímetros de descontinuidade em cada lado da balança;
- d) teclado para digitação localizado a uma distância máxima de 45 centímetros da borda interna do check out;
- e) número máximo de oito dígitos para os códigos de mercadorias que sejam pesadas.

3.5. Para o atendimento no check out, de pessoas idosas, gestantes, portadoras de deficiências ou que apresentem algum tipo de incapacidade momentânea, a empresa deve disponibilizar pessoal auxiliar, sempre que o operador de caixa solicitar.

4. A organização do trabalho

4.1. A disposição física e o número de check outs em atividade (abertos) e de operadores devem ser compatíveis com o fluxo de clientes, de modo a adequar o ritmo de trabalho às características psicofisiológicas de cada operador, por meio da adoção de pelo menos um dos seguintes itens, cuja escolha fica a critério da empresa:

- a) Pessoas para apoio ou substituição, quando necessário;
- b) Filas únicas por grupos de check outs;
- c) Caixas especiais (idosos, gestantes, deficientes, clientes com pequenas quantidades de mercadorias);

- d) Pausas durante a jornada de trabalho;
- e) Rodízio entre os operadores de check outs com características diferentes;
- f) Outras medidas que ajudem a manter o movimento adequado de atendimento sem a sobrecarga do operador de check out.

4.2. São garantidas saídas do posto de trabalho, mediante comunicação, a qualquer momento da jornada, para que os operadores atendam às suas necessidades fisiológicas, ressalvado o intervalo para refeição previsto na Consolidação das Leis do Trabalho.

4.3. É vedado promover, para efeitos de remuneração ou premiação de qualquer espécie, sistema de avaliação do desempenho com base no número de mercadorias ou compras por operador.

4.4. É atribuição do operador de check out a verificação das mercadorias apresentadas, sendo-lhe vedada qualquer tarefa de segurança patrimonial.

5. Os aspectos psicossociais do trabalho

5.1. Todo trabalhador envolvido com o trabalho em check out deve portar um dispositivo de identificação visível, com nome e / ou sobrenome, escolhido(s) pelo próprio trabalhador.

5.2. É vedado obrigar o trabalhador ao uso, permanente ou temporário, de vestimentas ou propagandas ou maquilagem temática, que causem constrangimento ou firam sua dignidade pessoal.

6. Informação e formação dos trabalhadores

6.1. Todos os trabalhadores envolvidos com o trabalho de operador de check out devem receber treinamento, cujo objetivo é aumentar o conhecimento da relação entre o seu trabalho e a promoção à saúde.

6.2. O treinamento deve conter noções sobre prevenção e os fatores de risco para a saúde, decorrentes da modalidade de trabalho de operador de check out, levando em consideração os aspectos relacionados a:

- a) posto de trabalho;
- b) manipulação de mercadorias;
- c) organização do trabalho;
- d) aspectos psicossociais do trabalho;

e) agravos à saúde mais encontrados entre operadores de check out.

6.2.1. Cada trabalhador deve receber treinamento com duração mínima de duas horas, até o trigésimo dia da data da sua admissão, com reciclagem anual e com duração mínima de duas horas, ministrados durante sua jornada de trabalho.

6.3. Os trabalhadores devem ser informados com antecedência sobre mudanças que venham a ocorrer no processo de trabalho.

6.4. O treinamento deve incluir, obrigatoriamente, a disponibilização de material didático com os tópicos mencionados no item 6.2 e alíneas.

6.5. A forma do treinamento (contínuo ou intermitente, presencial ou à distância, por palestras, cursos ou audiovisual) fica a critério de cada empresa.

6.6. A elaboração do conteúdo técnico e avaliação dos resultados do treinamento devem contar com a participação de integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho e da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver, e do coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e dos responsáveis pela elaboração e implementação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

7. Disposições Transitórias

7.1. As obrigações previstas neste anexo serão exigidas após encerrados os seguintes prazos:

7.1.1. Para os subitens 1.1; 1.2; 3.2; 3.5; 4.2; 4.3 e 4.4, prazo de noventa dias.

7.1.2. Para os subitens 2.1 "h"; 2.2 "c" e "d"; 2.3 "a" e "b"; 3.1 e alíneas; 4.1 e alíneas; 5.1; 5.1.1; 5.2; 5.3 e 6.3, prazo de cento e oitenta dias.

7.1.3. Para subitens 2.1 "f" e "g"; 3.3 "a", "b" e "c"; 3.3.1; 6.1; 6.2 e alíneas; 6.2.1; 6.4; 6.5 e 6.6, prazo de um ano.

7.1.4. Para os subitens 2.1 "a", "b", "c", "d", "g" e "i"; 2.2 "a" e "b"; 2.3 "c"; 2.4 e 3.4 e alíneas, prazos conforme o seguinte cronograma:

a) Janeiro de 2008 - todas as lojas novas ou que forem submetidas a reformas;

b) Até julho de 2009 - 15% das lojas;

c) Até dezembro de 2009 - 35% das lojas;

d) Até dezembro de 2010 - 65% das lojas;

e) Até dezembro de 2011 - todas as lojas.

**PORTARIA SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO / DEPARTAMENTO DE
SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO Nº 9 DE 30.03.2007**

D.O.U.: 02.04.2007

Aprova o Anexo II da NR-17 - Trabalho em Teleatendimento / Telemarketing.

A SECRETÁRIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO e o DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o disposto no artigo 200 da Consolidação das Leis do Trabalho e no artigo 2º da Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978 e

Considerando a proposta de regulamentação apresentada pelo Grupo de Trabalho Tripartite do Anexo II da NR-17, aprovada pela Comissão Tripartite Paritária Permanente - CTPP, de acordo com o disposto na Portaria nº 1.127, de 02 de outubro de 2003, resolvem:

Art. 1º Aprovar o Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17 - Trabalho em Teleatendimento / Telemarketing, nos termos do Anexo I desta Portaria.

Art. 2º Os prazos estabelecidos nesta Portaria não implicam a dispensa da obrigação de cumprir as demais normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho.

Art. 3º O disposto no anexo da Norma Regulamentadora obriga todos os empregadores, inclusive os constituídos sob a forma de microempresa ou empresa de pequeno porte.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor da data de sua publicação.

RUTH BEATRIZ VASCONCELOS VILELA

Secretária de Inspeção do Trabalho

RINALDO MARINHO COSTA LIMA

Diretor do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho

TRABALHO EM TELEATENDIMENTO / TELEMARKETING

1. O presente Anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento / telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente.

1.1. As disposições deste Anexo aplicam-se a todas as empresas que mantêm serviço de teleatendimento / telemarketing nas modalidades ativo ou receptivo em centrais de atendimento telefônico e / ou centrais de relacionamento com clientes (caiu centres), para prestação de serviços, informações e comercialização de produtos.

1.1.1. Entende-se como caiu center o ambiente de trabalho no qual a principal atividade é conduzida via telefone e / ou rádio com utilização simultânea de terminais de computador.

1.1.1.1. Este Anexo aplica-se, inclusive, a setores de empresas e postos de trabalho dedicados a esta atividade, além daquelas empresas especificamente voltadas para essa atividade-fim.

1.1.2. Entende-se como trabalho de teleatendimento / telemarketing aquele cuja comunicação com interlocutores clientes e usuários é realizada à distância por intermédio da voz e / ou mensagens eletrônicas, com a utilização simultânea de equipamentos de audição / escuta e fala telefônica e sistemas informatizados ou manuais de processamento de dados.

2. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO

2.1. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé deve ser proporcionado ao trabalhador mobiliário que atenda aos itens 17.3.2, 17.3.3 e 17.3.4 e alíneas, da Norma Regulamentadora nº 17 (NR 17) e que permita variações posturais, com ajustes de fácil acionamento, de modo a prover espaço suficiente para seu conforto, atendendo, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

a) o monitor de vídeo e o teclado devem estar apoiados em superfícies com mecanismos de regulagem independentes;

b) será aceita superfície regulável única para teclado e monitor quando este for dotado de regulagem independente de, no mínimo, 26 (vinte e seis) centímetros no plano vertical;

c) a bancada sem material de consulta deve ter, no mínimo, profundidade de 75 (setenta e cinco) centímetros medidos a partir de sua borda frontal e largura de 90 (noventa) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos

ombros do operador em posição de trabalho;

d) a bancada com material de consulta deve ter no mínimo, profundidade de 90 (noventa) centímetros a partir de sua borda frontal e largura de 100 (cem) centímetros que proporcionem zonas de alcance manual de, no máximo, 65 (sessenta e cinco) centímetros de raio em cada lado, medidas centradas nos ombros do operador em posição de trabalho, para livre utilização e acesso de documentos;

e) o plano de trabalho deve ter bordas arredondadas;

f) as superfícies de trabalho devem ser reguláveis em altura em um intervalo mínimo de 13 (treze) centímetros, medidos de sua face superior, permitindo o apoio das plantas dos pés no piso;

g) o dispositivo de apontamento na tela (mouse) deve estar apoiado na mesma superfície do teclado, colocado em área de fácil alcance e com espaço suficiente para sua livre utilização;

h) o espaço sob a superfície de trabalho deve ter profundidade livre mínima de 45 (quarenta e cinco) centímetros ao nível dos joelhos e de 70 (setenta) centímetros ao nível dos pés, medidos de sua borda frontal;

i) nos casos em que os pés do operador não alcançarem o piso, mesmo após a regulagem do assento, deverá ser fornecido apoio para os pés que se adapte ao comprimento das pernas do trabalhador, permitindo o apoio das plantas dos pés, com inclinação ajustável e superfície revestida de material antiderrapante;

j) os assentos devem ser dotados de:

1. apoio em 05 (cinco) pés, com rodízios cuja resistência evite deslocamentos involuntários e que não comprometam a estabilidade do assento;

2. superfícies onde ocorre contato corporal estofadas e revestidas de material que permita a perspiração;

3. base estofada com material de densidade entre 40 (quarenta) a 50 (cinquenta) kg/m³;

4. altura da superfície superior ajustável, em relação ao piso, entre 37 (trinta e sete) e 50 (cinquenta) centímetros, podendo ser adotados até 03 (três) tipos de cadeiras com alturas diferentes, de forma a atender as necessidades de todos os operadores;

5. profundidade útil de 38 (trinta e oito) a 46 (quarenta e seis) centímetros;

6. borda frontal arredondada;

7. características de pouca ou nenhuma conformação na base;

8. encosto ajustável em altura e em sentido antero-posterior, com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar; largura de, no mínimo, 40 (quarenta) centímetros e, com relação aos encostos, de no mínimo, 30,5 (trinta vírgula cinco) centímetros;

9. apoio de braços regulável em altura de 20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) centímetros a partir do assento, sendo que seu comprimento não deve interferir no movimento de aproximação da cadeira em relação à mesa, nem com os movimentos inerentes à execução da tarefa.

3. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO

3.1. Devem ser fornecidos gratuitamente conjuntos de microfone e fone de ouvido (headsets) individuais, que permitam ao operador a alternância do uso das orelhas ao longo da jornada de trabalho e que sejam substituídos sempre que apresentarem defeitos ou desgaste devido ao uso.

3.1.2. Alternativamente, poderá ser fornecido um headset para cada posto de atendimento, desde que as partes que permitam qualquer espécie de contágio ou risco à saúde sejam de uso individual.

3.1.3. Os headsets devem:

a) ter garantidas pelo empregador a correta higienização e as condições operacionais recomendadas pelos fabricantes;

b) ser substituídos prontamente quando situações irregulares de funcionamento forem detectadas pelo operador;

c) ter seus dispositivos de operação e controles de fácil uso e alcance;

d) permitir ajuste individual da intensidade do nível sonoro e ser providos de sistema de proteção contra choques acústicos e ruídos indesejáveis de alta intensidade, garantindo o entendimento das mensagens.

3.2. O empregador deve garantir o correto funcionamento e a manutenção contínua dos equipamentos de comunicação, incluindo os conjuntos de headsets, utilizando pessoal técnico familiarizado com as recomendações dos fabricantes.

3.3. Os monitores de vídeo devem proporcionar corretos ângulos de visão e ser posicionados frontalmente ao operador, devendo ser dotados de regulagem que permita o correto ajuste da tela à iluminação do ambiente, protegendo o trabalhador contra reflexos indesejáveis.

3.4. Toda introdução de novos métodos ou dispositivos tecnológicos que traga alterações sobre os modos operatórios dos trabalhadores deve ser alvo de análise ergonômica prévia, prevendo-se períodos e procedimentos adequados de capacitação e adaptação.

4. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

4.1. Os locais de trabalho devem ser dotados de condições acústicas adequadas à comunicação telefônica, adotando-se medidas tais como o arranjo físico geral e dos postos de trabalho, pisos e paredes, isolamento acústico do ruído externo, tamanho, forma, revestimento e distribuição das divisórias entre os postos, com o fim de atender o disposto no item 17.5.2, alínea "a" da NR-17.

4.2. Os ambientes de trabalho devem atender ao disposto no subitem 17.5.2 da NR-17, obedecendo-se, no mínimo, aos seguintes parâmetros:

a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO, observando o nível de ruído aceitável para efeito de conforto de até 65 dB(A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB;

b) índice de temperatura efetiva entre 20° e 23°C;

c) velocidade do ar não superior a 0,75 m/s;

d) umidade relativa do ar não inferior a 40% (quarenta por cento).

4.2.1. Devem ser implementados projetos adequados de climatização dos ambientes de trabalho que permitam distribuição homogênea das temperaturas e fluxos de ar utilizando, se necessário, controles locais e / ou setorizados da temperatura, velocidade e direção dos fluxos.

4.2.2. As empresas podem instalar higrômetros ou outros equipamentos que permitam ao trabalhador acompanhar a temperatura efetiva e a umidade do ar do ambiente de trabalho.

4.3. Para a prevenção da chamada "síndrome do edifício doente", devem ser atendidos:

a) o Regulamento Técnico do Ministério da Saúde sobre "Qualidade do Ar de Interiores em Ambientes Climatizados", com redação da Portaria MS nº 3.523, de 28 de agosto de 1998 ou outra que a venha substituir;

b) os Padrões Referenciais de Qualidade do Ar Interior em ambientes climatizados artificialmente de uso público e coletivo, com redação dada pela Resolução RE nº 9, de 16 de janeiro de 2003, da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ou outra que a venha substituir, à exceção dos parâmetros físicos de temperatura e umidade definidos no item 4.2 deste Anexo;

c) o disposto no item 9.3.5.1 da Norma Regulamentadora nº 9 (NR 9).

4.3.1. A documentação prevista nas alíneas "a" e "b" deverá estar disponível à fiscalização do trabalho.

4.3.2. As instalações das centrais de ar condicionado, especialmente o plenum de mistura da casa de máquinas, não devem ser utilizadas para armazenamento de quaisquer materiais.

4.3.3. A descarga de água de condensado não poderá manter qualquer ligação com a rede de esgoto cloacal.

5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

5.1. A organização do trabalho deve ser feita de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, seja total ou parcial, com exceção das empresas autorizadas previamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme o previsto no Artigo 68, "caput", da CLT e das atividades previstas em lei.

5.1.1. Aos trabalhadores é assegurado, nos casos previamente autorizados, pelo menos um dia de repouso semanal remunerado coincidente com o domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e / ou produtividade.

5.1.2. As escalas de fins de semana e de feriados devem ser especificadas e informadas aos trabalhadores com a antecedência necessária, de conformidade com os Artigos 67, parágrafo único, e 386 da CLT, ou por intermédio de acordos ou convenções coletivas.

5.1.2.1. Os empregadores devem levar em consideração as necessidades dos operadores na elaboração das escalas laborais que acomodem necessidades especiais da vida familiar dos trabalhadores com dependentes sob seus cuidados, especialmente nutres, incluindo flexibilidade especial para trocas de horários e utilização das pausas.

5.1.3. A duração das jornadas de trabalho somente poderá prolongar-se além do limite previsto nos termos da lei em casos excepcionais, por motivo de força maior, necessidade imperiosa ou para a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, conforme dispõe o Artigo 61 da CLT, realizando a comunicação à autoridade competente, prevista no §1º do mesmo artigo, no prazo de 10 (dez) dias.

5.1.3.1. Em caso de prorrogação do horário normal, será obrigatório um descanso mínimo de 15 (quinze) minutos antes do início do período extraordinário do trabalho, de acordo com o Artigo 384 da CLT.

5.2. O contingente de operadores deve ser dimensionado às demandas da produção no sentido de não gerar sobrecarga habitual ao trabalhador.

5.2.1. O contingente de operadores em cada estabelecimento deve ser suficiente para garantir que todos possam usufruir as pausas e intervalos previstos neste Anexo.

5.3. O tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento/ telemarketing é de, no máximo, 06 (seis) horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo da remuneração.

5.3.1. A prorrogação do tempo previsto no presente item só será admissível nos termos da legislação, sem prejuízo das pausas previstas neste Anexo, respeitado o limite de 36 (trinta e seis) horas semanais de tempo efetivo em atividade de teleatendimento / telemarketing.

5.3.2. Para o cálculo do tempo efetivo em atividade de teleatendimento / telemarketing devem ser computados os períodos em que o operador encontra-se no posto de trabalho, os intervalos entre os ciclos laborais e os deslocamentos para solução de questões relacionadas ao trabalho.

5.4. Para prevenir sobrecarga psíquica, muscular estática de pescoço, ombros, dorso e membros superiores, as empresas devem permitir a fruição de pausas de descanso e intervalos para repouso e alimentação aos trabalhadores.

5.4.1. As pausas deverão ser concedidas:

a) fora do posto de trabalho;

b) em 02 (dois) períodos de 10 (dez) minutos contínuos;

c) após os primeiros e antes dos últimos 60 (sessenta) minutos de trabalho em atividade de teleatendimento / telemarketing.

5.4.1.1. A instituição de pausas não prejudica o direito ao intervalo obrigatório para repouso e alimentação previsto no §1º do Artigo 71 da CLT.

5.4.2. O intervalo para repouso e alimentação para a atividade de teleatendimento / telemarketing deve ser de 20 (vinte) minutos.

5.4.3. Para tempos de trabalho efetivo de teleatendimento / telemarketing de até 04 (quatro) horas diárias, deve ser observada a concessão de 01 pausa de descanso contínua de 10 (dez) minutos.

5.4.4. As pausas para descanso devem ser consignadas em registro impresso ou eletrônico.

5.4.4.1. O registro eletrônico de pausas deve ser disponibilizado impresso para a fiscalização do trabalho no curso da inspeção, sempre que exigido.

5.4.4.2. Os trabalhadores devem ter acesso aos seus registros de pausas.

5.4.5. Devem ser garantidas pausas no trabalho imediatamente após operação onde haja ocorrido ameaças, abuso verbal, agressões ou que tenha sido especialmente desgastante, que permitam ao operador recuperar-se e socializar conflitos e

dificuldades com colegas, supervisores ou profissionais de saúde ocupacional especialmente capacitados para tal acolhimento.

5.5. O tempo necessário para a atualização do conhecimento do operador e para o ajuste do posto de trabalho é considerado como parte da jornada normal.

5.6. A participação em quaisquer modalidades de atividade física, quando adotadas pela empresa, não é obrigatória, e a recusa do trabalhador em praticá-la não poderá ser utilizada para efeito de qualquer punição.

5.7. Com o fim de permitir a satisfação das necessidades fisiológicas, as empresas devem permitir que os operadores saiam de seus postos de trabalho a qualquer momento da jornada, sem repercussões sobre suas avaliações e remunerações.

5.8. Nos locais de trabalho deve ser permitida a alternância de postura pelo trabalhador, de acordo com suas conveniência e necessidade.

5.9. Os mecanismos de monitoramento da produtividade, tais como mensagens nos monitores de vídeo, sinais luminosos, cromáticos, sonoros, ou indicações do tempo utilizado nas ligações ou de filas de clientes em espera, não podem ser utilizados para aceleração do trabalho e, quando existentes, deverão estar disponíveis para consulta pelo operador, a seu critério.

5.10. Para fins de elaboração de programas preventivos devem ser considerados os seguintes aspectos da organização do trabalho:

- a) compatibilização de metas com as condições de trabalho e tempo oferecidas;
- b) monitoramento de desempenho;
- c) repercussões sobre a saúde dos trabalhadores decorrentes de todo e qualquer sistema de avaliação para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie;
- d) pressões aumentadas de tempo em horários de maior demanda;
- e) períodos para adaptação ao trabalho.

5.11. É vedado ao empregador:

- a) exigir a observância estrita do script ou roteiro de atendimento;
- b) imputar ao operador os períodos de tempo ou interrupções no trabalho não dependentes de sua conduta.

5.12. A utilização de procedimentos de monitoramento por escuta e gravação de ligações deve ocorrer somente mediante o conhecimento do operador.

5.13. É vedada a utilização de métodos que causem assédio moral, medo ou constrangimento, tais como:

- a) estímulo abusivo à competição entre trabalhadores ou grupos / equipes de trabalho;
- b) exigência de que os trabalhadores usem, de forma permanente ou temporária, adereços, acessórios, fantasias e vestimentas com o objetivo de punição, promoção e propaganda;
- c) exposição pública das avaliações de desempenho dos operadores.

5.14. Com a finalidade de reduzir o estresse dos operadores, devem ser minimizados os conflitos e ambigüidades de papéis nas tarefas a executar, estabelecendo-se claramente as diretrizes quanto a ordens e instruções de diversos níveis hierárquicos, autonomia para resolução de problemas, autorização para transferência de chamadas e consultas necessárias a colegas e supervisores.

5.15. Os sistemas informatizados devem ser elaborados, implantados e atualizados contínua e suficientemente, de maneira a mitigar sobretarefas como a utilização constante de memória de curto prazo, utilização de anotações precárias, duplicidade e concomitância de anotações em papel e sistema informatizado.

5.16. As prescrições de diálogos de trabalho não devem exigir que o trabalhador forneça o sobrenome aos clientes, visando resguardar sua privacidade e segurança pessoal.

6. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES

6.1. Todos os trabalhadores de operação e de gestão devem receber capacitação que proporcione conhecer as formas de adoecimento relacionadas à sua atividade, suas causas, efeitos sobre a saúde e medidas de prevenção.

6.1.1. A capacitação deve envolver, também, obrigatoriamente os trabalhadores temporários.

6.1.2. A capacitação deve incluir, no mínimo, aos seguintes itens:

- a) noções sobre os fatores de risco para a saúde em teleatendimento / telemarketing;
- b) medidas de prevenção indicadas para a redução dos riscos relacionados ao trabalho;
- c) informações sobre os sintomas de adoecimento que possam estar relacionados a atividade de teleatendimento / telemarketing, principalmente os que envolvem o sistema osteomuscular, a saúde mental, as funções vocais, auditivas e acuidade visual dos trabalhadores;

d) informações sobre a utilização correta dos mecanismos de ajuste do mobiliário e dos equipamentos dos postos de trabalho, incluindo orientação para alternância de orelhas no uso dos fones mono ou bi-auriculares e limpeza e substituição de tubos de voz;

e) duração de 04 (quatro) horas na admissão e reciclagem a cada 06 (seis) meses, independentemente de campanhas educativas que sejam promovidas pelos empregadores;

f) distribuição obrigatória de material didático impresso com o conteúdo apresentado;

g) realização durante a jornada de trabalho.

6.2. Os trabalhadores devem receber qualificação adicional à capacitação obrigatória referida no item anterior quando forem introduzidos novos fatores de risco decorrentes de métodos, equipamentos, tipos específicos de atendimento, mudanças gerenciais ou de procedimentos.

6.3. A elaboração do conteúdo técnico, a execução e a avaliação dos resultados dos procedimentos de capacitação devem contar com a participação de:

a) pessoal de organização e métodos responsável pela organização do trabalho na empresa, quando houver;

b) integrantes do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, quando houver;

c) representantes dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, quando houver;

d) médico coordenador do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;

e) responsáveis pelo Programa de Prevenção de Riscos de Ambientais; representantes dos trabalhadores e outras entidades, quando previsto em acordos ou convenções coletivas de trabalho.

7. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO

7.1. Devem ser garantidas boas condições sanitárias e de conforto, incluindo sanitários permanentemente adequados ao uso e separados por sexo, local para lanche e armários individuais dotados de chave para guarda de pertences na jornada de trabalho.

7.2. Deve ser proporcionada a todos os trabalhadores disponibilidade irrestrita e próxima de água potável, atendendo à Norma Regulamentadora nº 24 - NR 24.

7.3. As empresas devem manter ambientes confortáveis para descanso e recuperação durante as pausas, fora dos ambientes de trabalho, dimensionados em proporção adequada ao número de operadores usuários, onde estejam disponíveis assentos, facilidades de água potável, instalações sanitárias e lixeiras com tampa.

8. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL E DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS

8.1. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, além de atender à Norma Regulamentadora nº 7 (NR 7), deve necessariamente reconhecer e registrar os riscos identificados na análise ergonômica.

8.1.1. O empregador deverá fornecer cópia dos Atestados de Saúde Ocupacional e cópia dos resultados dos demais exames.

8.2. O empregador deve implementar um programa de vigilância epidemiológica para detecção precoce de casos de doenças relacionadas ao trabalho comprovadas ou objeto de suspeita, que inclua procedimentos de vigilância passiva (processando a demanda espontânea de trabalhadores que procurem serviços médicos) e procedimentos de vigilância ativa, por intermédio de exames médicos dirigidos que incluam, além dos exames obrigatórios por norma, coleta de dados sobre sintomas referentes aos aparelhos psíquico, osteomuscular, vocal, visual e auditivo, analisados e apresentados com a utilização de ferramentas estatísticas e epidemiológicas.

8.2.1. No sentido de promover a saúde vocal dos trabalhadores, os empregadores devem implementar, entre outras medidas:

- a) modelos de diálogos que favoreçam micropausas e evitem carga vocal intensiva do operador;
- b) redução do ruído de fundo;
- c) estímulo à ingestão frequente de água potável fornecida gratuitamente aos operadores.

8.3. A notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude das condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, será obrigatória por meio da emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho, na forma do Artigo 169 da CLT e da legislação vigente da Previdência Social.

8.4. As análises ergonômicas do trabalho devem contemplar, no mínimo, para atender à NR-17:

- a) descrição das características dos postos de trabalho no que se refere ao mobiliário, utensílios, ferramentas, espaço físico para a execução do trabalho e condições de posicionamento e movimentação de segmentos corporais;

b) avaliação da organização do trabalho demonstrando:

1. trabalho real e trabalho prescrito;
2. descrição da produção em relação ao tempo alocado para as tarefas;
3. variações diárias, semanais e mensais da carga de atendimento, incluindo variações sazonais e intercorrências técnico-operacionais mais frequentes;
4. número de ciclos de trabalho e sua descrição, incluindo trabalho em turnos e trabalho noturno;
5. ocorrência de pausas interciclos;
6. explicitação das normas de produção, das exigências de tempo, da determinação do conteúdo de tempo, do ritmo de trabalho e do conteúdo das tarefas executadas;
7. histórico mensal de horas extras realizadas em cada ano;
8. explicitação da existência de sobrecargas estáticas ou dinâmicas do sistema osteomuscular;

c) relatório estatístico da incidência de queixas de agravos à saúde colhidas pela Medicina do Trabalho nos prontuários médicos;

d) relatórios de avaliações de satisfação no trabalho e clima organizacional, se realizadas no âmbito da empresa;

e) registro e análise de impressões e sugestões dos trabalhadores com relação aos aspectos dos itens anteriores;

f) recomendações ergonômicas expressas em planos e propostas claros e objetivos, com definição de datas de implantação.

8.4.1. As análises ergonômicas do trabalho deverão ser datadas, impressas, ter folhas numeradas e rubricadas e contemplar, obrigatoriamente, as seguintes etapas de execução:

- a) explicitação da demanda do estudo;
- b) análise das tarefas, atividades e situações de trabalho;
- c) discussão e restituição dos resultados aos trabalhadores envolvidos;
- d) recomendações ergonômicas específicas para os postos avaliados;
- e) avaliação e revisão das intervenções efetuadas com a participação dos trabalhadores, supervisores e gerentes;

f) avaliação da eficiência das recomendações.

8.5. As ações e princípios do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA devem ser associados àqueles previstos na NR-17.

9. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

9.1. Para as pessoas com deficiência e aquelas cujas medidas antropométricas não sejam atendidas pelas especificações deste Anexo, o mobiliário dos postos de trabalho deve ser adaptado para atender às suas necessidades, e devem estar disponíveis ajudas técnicas necessárias em seu respectivo posto de trabalho para facilitar sua integração ao trabalho, levando em consideração as repercussões sobre a saúde destes trabalhadores.

9.2. As condições de trabalho, incluindo o acesso às instalações, mobiliário, equipamentos, condições ambientais, organização do trabalho, capacitação, condições sanitárias, programas de prevenção e cuidados para segurança pessoal devem levar em conta as necessidades dos trabalhadores com deficiência.

10. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

10.1. As empresas que no momento da publicação da portaria de aprovação deste Anexo mantiverem com seus trabalhadores a contratação de jornada de 06 (seis) horas diárias, nelas contemplados e remunerados 15 (quinze) minutos de intervalo para repouso e alimentação, obrigam-se somente à complementação de 05 (cinco) minutos, igualmente remunerados, de maneira a alcançar o total de 20 (vinte) minutos de pausas obrigatórias remuneradas, concedidos na forma dos itens 5.4.1 e 5.4.2.

10.2. O disposto no item 2 desta norma (MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO) será implementado em um prazo para adaptação gradual de, no máximo, 05 (cinco) anos, sendo de 10% (dez por cento) no primeiro ano, 25% (vinte e cinco por cento) no segundo ano, 45% (quarenta e cinco) no terceiro ano, 75% (setenta e cinco por cento) no quarto ano e 100% (cem por cento) no quinto ano.

10.3. Será constituída comissão permanente para fins de acompanhamento da implementação, aplicação e revisão do presente Anexo.

10.4. O disposto nos itens 5.3 e seus subitens e 5.4 e seus subitens entrarão em vigor em 120 (cento e vinte) dias da data de publicação da portaria de aprovação deste Anexo, com exceção do item 5.4.4 que entrará em vigor em 180 (cento e oitenta) dias da publicação desta norma.

10.5. Ressalvado o disposto no item 10.2 e com exceção dos itens 5.3, 5.4, este anexo passa a vigorar no prazo de 90 (noventa) dias de sua publicação.

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](#)