



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social
(FACES)
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS HENRIQUE DE MELO
THIAGO LIMA DOS SANTOS

**TRABALHO EMOCIONAL DE EX-OPERADORES DE
TELEATENDIMENTO**

ITUIUTABA-MG
2020

LUCAS HENRIQUE DE MELO
THIAGO LIMA DOS SANTOS

TRABALHO EMOCIONAL DE EX-OPERADORES DE TELEATENDIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação da Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social da
Universidade Federal de Uberlândia – FACES/UFU,
como requisito para a obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Enoque Gomes

ITUIUTABA-MG
2020

LUCAS HENRIQUE DE MELO
THIAGO LIMA DOS SANTOS

TRABALHO EMOCIONAL DE EX-OPERADORES DE TELEATENDIMENTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação da Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social da
Universidade Federal de Uberlândia – FACES/UFU,
como requisito para a obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Enoque Gomes

Ituiutaba-MG, 13 de outubro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alessandro Enoque Gomes
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof.^a Déborah Oliveira Almeida Carvalho
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Aos nossos pais e familiares, que foram
grandes incentivadores e que sempre
acreditaram em nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Uma jornada é feita de desafios e grandes batalhas, das quais a cada vitória que conquistamos somos agraciados por novos conhecimentos e experiências, e uma dessas aventuras chega ao fim, de forma a nós proporcionar novos caminhos e novas aventuras das quais sempre buscaremos aprender e compartilhar todo conhecimento que adquirimos neste caminho. E durante esta primeira jornada que finalizamos tivemos a apoio, e companhia de pessoas que nós ajudaram e perseveraram para que assim pudéssemos chegar até este dia, primeiramente agradecemos a DEUS, que nos deu força e coragem para vencer todos os obstáculos e dificuldades enfrentadas durante o curso, ao nosso orientador, Prof. Dr. Alessandro Enoque Gomes, pelo acompanhamento e orientação, ao Curso de Engenharia de Produção-Campus Pontal, pelos anos de aprendizagens e boas recordações universitárias, aos amigos e familiares, pelos momentos de apoio e conforto durante esta trajetória, a todos que também contribuíram de alguma forma para a realização deste sonho.

“O estresse não é o mal do século. O mal do século
é não saber administrá-lo”

Leila Navarro

RESUMO

O setor de *telemarketing* é um dos que mais geram vagas de emprego no Brasil. Por um lado, a explicação pode estar relacionada à necessidade de as empresas estabelecerem canais de comunicação permanente com seus clientes, não apenas focando as vendas, mas, também, estabelecendo canais de interação no pós-venda, aumentando o número de *call centers* e, conseqüentemente, de vagas disponíveis. Por outro lado, a explicação pode estar relacionada à alta rotatividade do setor, por demissões voluntárias e afastamentos por questões de saúde, principalmente, em decorrência de adoecimento emocional e/ou psicológico. O serviço de teleatendimento exige esforço do profissional, no que se convencionou denominar de trabalho emocional, para lidar com as demandas que chegam pelo telefone. Neste contexto, decidiu-se pesquisar o trabalho emocional e a gestão das emoções em ambiente de serviços, apresentando um estudo de caso com ex-operadores de teleatendimento. O objetivo foi analisar como se configura o trabalho emocional de operadores de *telemarketing* em uma cidade do interior de Minas Gerais, na perspectiva dos ex-operadores. Constatou-se que o trabalho emocional exige dos operadores o gerenciamento de suas emoções em contextos de estresse. Situações como pressão dos supervisores, clientes bravos e hostis, ameaças e desrespeito fazem com esses operadores empreendam esforços na tentativa de manterem sua saúde emocional e psicológica.

Palavras-chaves: Ambiente de trabalho. Estresse. Saúde emocional. *Telemarketing*.

SUMMARY

The *telemarketing* sector is one of the most job-generating jobs in Brazil. On the one hand, the explanation may be related to the need for companies to establish channels of permanent communication with their customers, not only focusing on sales, but also establishing channels of interaction in the after-sales, increasing the number of *call centers* and, consequently, available vacancies. On the other hand, the explanation may be related to the high turnover of the sector, voluntary layoffs and sick leave due to emotional and/or psychological illness. The teleattendant service requires great effort of the professional, in what was called emotional work, to deal with the demands that arrive over the phone. In this context, it was decided to research emotional work and emotion management in a service environment, presenting a case study with former teleservice operators. The objective was to analyze how the emotional work of *telemarketing* operators in a city in the interior of Minas Gerais is configured, from the perspective of former operators. It was found that emotional work requires operators to manage their emotions in contexts of high stress. Situations such as pressure from supervisors, angry and hostile clients, threats and disrespect make these operators make great efforts in an attempt to maintain their emotional and psychological health.

Keywords: Workstation. Stress. Emotional health. *Telemarketing*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de um call center.....	16
Figura 2 – PAs em um call center	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Normas de gerenciamento das emoções	26
Quadro 2 – Técnicas de gerenciamento das emoções	26
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados.....	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	SETOR DE <i>TELEMARKETING</i> NO BRASIL	14
2.2	AMBIENTE DE TRABALHO EM CENTRAIS DE <i>TELEMARKETING</i>	19
2.3	TRABALHO EMOCIONAL E O TRABALHO DE TELEATENDIMENTO	20
3	METODOLOGIA	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
	APÊNDICE – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	45

1 INTRODUÇÃO

Trabalho emocional e gestão das emoções, ou gerenciamento emocional, são sinônimos utilizados para se referir às ações do indivíduo, em um contexto particular, voltadas à administração de suas emoções de modo adequá-las a uma expectativa (HOCHSCHILD, 1983). No caso dos operadores de teleatendimento, por exemplo, essa expectativa se relaciona à qualidade do atendimento. E mesmo que o cliente, ao acionar o serviço, não se mostre amigável o operador deve se manter calmo e agir com paciência na busca da solução do problema apresentado. Esse esforço é entendido, portanto, como trabalho emocional ou gerenciamento emocional.

Grandey e Gabriel (2015), ao se referirem ao trabalho emocional citam que essa expressão é abrangente e está relacionada a um processo integrado que inclui exigências emocionais do trabalho (estímulo externo), regulação emocional (resposta intrapsíquica) e desempenho emocional (comportamento interpessoal). Nesta perspectiva, nem sempre o gerenciamento emocional é ação fácil e isso pode desencadear estresse e causar adoecimento devido à carga emocional e aos esforços empreendidos. Isso se configura em um problema de gestão de pessoas na medida em que a qualidade do serviço prestado pelos operadores de teleatendimento é comprometida, frustrando as expectativas do cliente e até da própria empresa em sua política de relacionamento com o cliente.

A decisão por pesquisar o tema “Trabalho emocional de ex-operadores de teleatendimento” se orientou na busca por respostas para os índices de adoecimento desses profissionais, afastados de suas funções, geralmente por estresse e depressão. Do ponto de vista dos riscos emocionais do cargo, conforme publicado pelo Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing – Sintratel (2018), estes têm relação direta com a gestão organizacional e psicossocial inerente à política administrativa da empresa, que tende a imprimir intensidade das sobrecargas emocionais e mentais, acarretando sintomas como ansiedade, insegurança, estresse, síndrome do pânico e depressão.

A caracterização disso como problema de gestão de pessoas está na constatação de que esse conjunto de fatores pode prejudicar o bom funcionamento da empresa, pois, ocasiona perda da produtividade, aumento da rotatividade e elevação no número de afastamentos, o que onera a organização com custos trabalhistas e previdenciários (SINTRATEL, 2018). Entender as circunstâncias e os mecanismos relacionados ao adoecimento dos operadores de teleatendimento é o primeiro passo para ações de prevenção, beneficiando tanto aos funcionários quanto às empresas.

Apesar de dados comprovarem que 30% dos operadores de teleatendimento adoecem em decorrência de transtornos psíquicos relacionados ao trabalho (MENDONÇA, 2018), estudos que estabeleçam ligação entre o trabalho emocional e o adoecimento são, segundo Moraes (2015), ainda escassos, principalmente, aqueles que se baseiam em relatos dos próprios operadores. Buscou-se, nesta pesquisa, diminuir essa lacuna trazendo um estudo que teve, como escopo, a relação entre o trabalho emocional e o trabalho de teleatendimento, na perspectiva dos operadores.

É notável, portanto, o distanciamento existente na literatura acadêmica nacional entre o estudo da área de telemarketing com estudos a respeito do trabalho emocional realizado no interior de organizações. Este distanciamento afeta não só a gestão de conhecimento do setor de recursos humanos de empresas da área sobre a temática, naquilo que diz respeito às melhores práticas do uso do conhecimento, como também o desenvolvimento de supostas melhorias no sistema produtivo organizacional que poderiam ser realizadas em prol de uma execução do serviço prestado pelos operadores mais saudável, através de estudos que visem a percepção do operador a respeito de seu trabalho como um fator de importância para o sucesso da organização.

Assim sendo, o objetivo deste estudo foi analisar como se configura o trabalho emocional de operadores de *telemarketing* em uma cidade do interior de Minas Gerais, na perspectiva de ex-operadores do setor de teleatendimento. Visando este objetivo, buscou-se: caracterizar o setor de *telemarketing* no Brasil, descrever o ambiente de trabalho em centrais de *telemarketing* e relacionar o trabalho emocional com o trabalho de teleatendimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SETOR DE TELEMARKETING NO BRASIL

De acordo com Marinho (2019), a história do *telemarketing* no Brasil está atrelada à própria história do telefone no país, que foi o segundo no mundo a adotar a tecnologia de comunicação, ainda no século XX. A popularidade do teleatendimento se deu a partir da década de 1980 entre as empresas do setor comercial, principalmente, filiais de multinacionais, cartões de crédito e operadoras de telefonia. O fundamento deste serviço era a realização de vendas por telefone.

Em 1990, com a expansão do uso do telemarketing no país, o setor “alcançou um novo patamar, com a proteção dos negócios feitos por telefone, que passou a ser prevista no Código de Defesa do Consumidor” (MARINHO, 2019, p.1). Esse amparo legal, associado à necessidade de expandir o ramo de telecomunicações fez surgir o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), setor que ampliaria, ainda mais, a relação empresa/cliente dando, assim, uma maior importância ao consumidor final, quer seja de um produto ou serviço prestado pela empresa.

Portanto, ainda citando Marinho (2019, p.1), a autora afirma que:

Ao contrário do período em que surgiu, hoje, a definição de telemarketing vai além de realizar vendas por telefone. Qualquer operação comercial realizada por meio do telefone é considerada telemarketing, desde o pré e pós-venda, passando por cobranças, suporte técnico e atendimento ao cliente. Esses serviços são feitos por empresas especializadas que utilizam em suas operações grandes ambientes denominados call centers, ou centrais de atendimento.

Com a chegada da *internet* e a larga introdução da tecnologia no meio organizacional, o serviço de *telemarketing*, definido por Glina e Rocha (2003) como sendo qualquer atividade que tenha, como finalidade, desenvolver ações de *marketing* ou comunicação com clientes através de sistemas de informações, possibilitou a comunicação das empresas com seus clientes por vários tipos de mídias, encurtando a distância entre ambos e enaltecendo o relacionamento empresa/cliente.

Segundo Marinho (2019), devido ao constante crescimento das operações de teleatendimento, as empresas responsáveis por este tipo de serviço buscavam alcançar uma melhor configuração para terem melhores resultados, de forma a atender toda a demanda que se mostrava presente. Desta forma, foram criadas as Centrais de Tele Atividades (CTAs), para a realização de serviços antes executados pelas empresas, racionalizando o trabalho por meio

de novas tecnologias e, assim, atendendo as necessidades de empresas que trabalham em um determinado ramo em comum atuando de forma terceirizada, por meio de serviços de cobranças bancárias, de operações de telecomunicações, e serviços de atendimento ao clientes (SAC), tarefas que demandam preparo do operador/colaborador, que possui como obrigação realizar a ponte entre a empresa e o cliente.

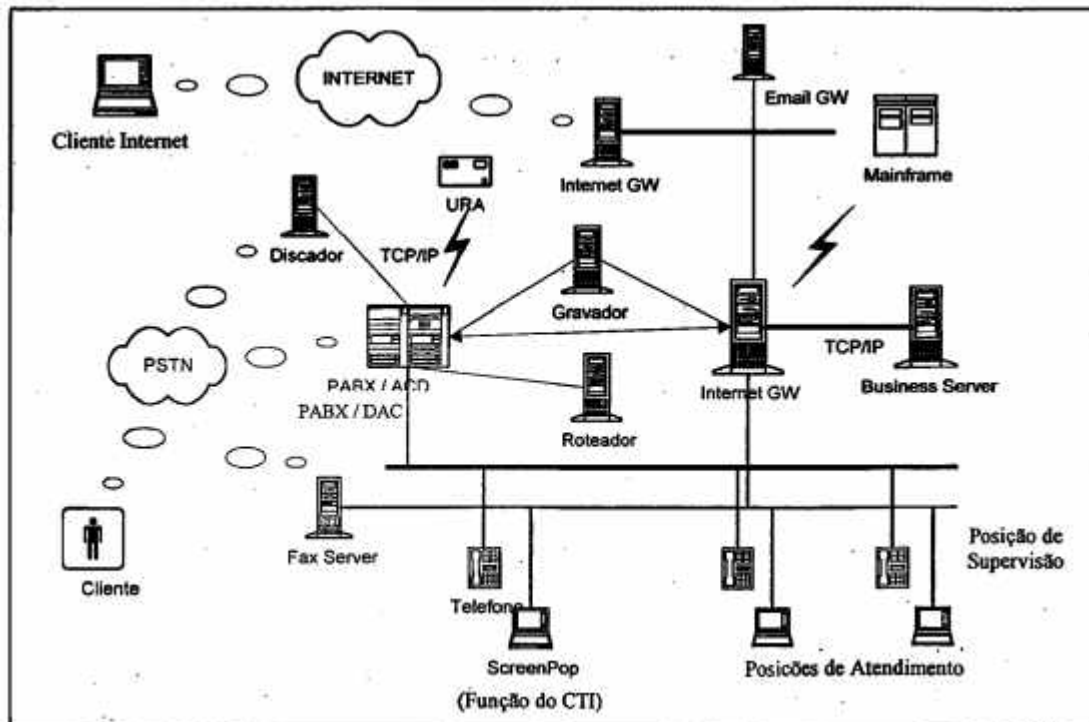
Elizabete (2007) explica que uma estrutura de um *call center* pode ser subdividida em três respectivas estruturas, onde cada uma apresenta suas características específicas de operação, podendo ser divididas em: estrutura organizacional, estrutura física e estrutura tecnológica.

A primeira subdivisão, a estrutura organizacional, caracteriza-se como sendo a parte operacional de um *call center*, que pode apresentar outras subdivisões de acordo com o *layout* e o sistema organizacional de cada empresa. Porém, normalmente um sistema organizacional pode ser subdividido entre: diretores, gerentes, supervisores, coordenadores e atendentes. Pode-se afirmar que cada área dessa subdivisão tem sua responsabilidade e papel, que lhe são atribuídos buscando sempre manter o funcionamento correto e coeso de um *call center*.

Algumas funções dessas áreas organizacionais são mostradas por Elizabete (2007), assim descritas: Gerente – profissional responsável pela coordenação da equipe de supervisores e coordenadores, analisando os relatórios de operação e buscando o planejamento de metas e estratégias de ações que serão utilizadas nos atendimentos; Supervisor – é aquele profissional que tem a função de liderar uma equipe de atendentes, verificando e monitorando os atendimentos e apresentando sempre avaliações de desempenho dos operadores, minimizando as falhas; Atendente – são os profissionais conhecidos como teleoperadores, que são responsáveis pelos atendimentos juntos aos clientes.

Outra divisão da organização da estrutura de um CTA é quanto a sua estrutura física. A parte física de um *call center* é composta por pequenos postos de trabalho, comumente chamados de pontos de atendimentos (PA). Geralmente, estes postos de trabalho são compostos por um *headset* ligado a um computador, com espaços para a digitação, dando ao local o espaço mais aberto possível. Dentre as regras adotadas por algumas empresas, tem-se a proibição de objetos que possam vir a atrapalhar durante os atendimentos, tais como bolsas, objetos de enfeites, dentre outros.

Pazeto (2010), em sua dissertação de Mestrado sobre a metodologia para o planejamento de capacidade de *call center*, apresenta uma estrutura desse setor, mostrada na Figura 1.

Figura 1: Estrutura de um *call center*.

Fonte: Pazeto (2010, p.16).

Descrevendo esta estrutura, tem-se: Distribuidor Automático de Chamadas (DAC) – *software* que transfere as ligações para a Unidade de Resposta Audível (URA) ou para as Posições de Atendimento (PAs); Unidade de Resposta Audível (URA) – composta por *hardware* e *software* que permitem o atendimento automático das ligações, identificando a solicitação do cliente e direcionando a ligação para uma PA específica; Posições de Atendimento (PAs) – composta por uma agenda, um microcomputador para consultas e serviços *online* e um telefone. Estas posições identificam o serviço solicitado pelo cliente por meio de telas autoexplicativas, podendo acessar bancos de dados externos para obter as informações necessárias para o atendimento; Formação e Priorização na Fila de Espera – permite priorizar o atendimento a clientes preferenciais e encaminhamento para determinado atendimento personalizado; Posição de Supervisão – permite a visualização dinâmica da ocupação dos ramais, configurações, grupos de PAs, fila de espera, podendo o supervisor dar apoio aos atendentes, além de poder controlar suas atividades de atendimento; Estatísticas do Sistema – recursos computacionais para emissão de vários tipos de relatórios de forma imediata e/ou programada, fornecendo informações importantes para a tomada de decisões por parte dos gestores; Integração Telefone-Computador (CTI) – sua aplicação básica é a *screenpop*, ou entrega de tela, com informações sobre o cliente na tela do atendente permitindo um atendimento personalizado; Correio de Voz – permite que o cliente seja atendido pela máquina

e convidado a deixar sua mensagem, caso todos os atendentes estejam ocupados; Discador – permite gerar, automática e simultaneamente, chamadas a um grupo de clientes que, quando atendidas são direcionadas para a PA disponível ou para o serviço de mensagem pré-definido (PAZETO, 2010).

A busca pelo bom atendimento dentro dos *call centers* passa pela busca da manutenção de um ambiente limpo e bem iluminado, com uma climatização agradável e favorável para os atendimentos, pois, de acordo com Elizabete (2007), um ambiente desorganizado e desconfortável atrapalha na sequência de operações e diminui a produtividade dos colaboradores.

A Figura 2 ilustra a organização das PAs em um *call center*.

Figura 2: PAs em um *call center*.



Fonte: Sintratel (2018, p.1).

A última parte do sistema estrutural de um *call center* é a estrutura tecnológica. Tal área pode ser caracterizada pelo serviço de teleoperações. Muitas vezes, focado em resolução de problemas, faz-se necessária a utilização de ferramentas que possam vir a solucionar as dificuldades técnicas encontradas pelos clientes, que procuram este tipo de serviço no dia-a-dia (VILELA; ASSUNÇÃO, 2007). Para entender melhor quais são essas tecnologias implementadas, faz-se necessário discutir um pouco sobre os tipos de *telemarketings* apresentados comumente na operação. Neste âmbito, tem-se, conforme cita Bartki (2012), que o serviço de teleatendimento é dividido entre *telemarketing* ativo e *telemarketing* receptivo, subdivisões que possuem diferentes significados e usos.

O serviço de *telemarketing* ativo se caracteriza como sendo um serviço onde as empresas entram em contato com os clientes, seja para oferecer produtos, descontos em alguma atividade ou serviço, ou simplesmente realizar pesquisas de satisfação, dentre outras finalidades (BARTKI, 2012). Normalmente, as partes envolvidas neste tipo de operação são as áreas de vendas, de pesquisa de satisfação e de cobrança. Durante o atendimento, um dos procedimentos que é bastante utilizado, também pelo *telemarketing* receptivo, é a leitura de um *script*. Neste procedimento o atendente segue um roteiro pré-estabelecido pela empresa, de modo a “prender” a atenção durante a ligação. Os roteiros são elaborados conforme o serviço e a demanda pelo *telemarketing* ativo.

Já no procedimento de *telemarketing* receptivo, as características mudam, pois, este tipo de operação é proposta de forma que o cliente entre em contato com a empresa, buscando alguma solução (BARTKI, 2012). Os tipos de operações responsáveis por este tipo de atendimento são os serviços de atendimento ao cliente (SAC) e o suporte e assistência técnica (*helpdesk*). Sobre a importância do surgimento desta vertente do teleatendimento, Elizabete (2007) afirma que o serviço de atendimento ao cliente não se mostra apenas como uma via do sistema receptivo, mas, apresenta-se como uma ferramenta que proporciona um melhor contato com o cliente, dando ao consumidor voz para fazer reclamações, sugestões e esclarecer dúvidas sobre algum produto ou serviço.

Retomando a questão da estrutura tecnológica, complementando as descrições de DAC, URA, CTI e Discador apresentadas por Pazeto (2010), cita-se Fischer (2019) que apresenta a seguinte estrutura tecnológica desejável para a implementação de um *call center*: CRM (*Customer Relationship Management*) – tem como objetivo colocar o cliente no foco do negócio. São *softwares* que controlam e gerenciam os dados dos clientes, permitindo à empresa antecipar necessidades e demandas e melhorar os índices de satisfação e fidelização; Automação – é a agregação de recursos de inteligência artificial ou robôs, permitindo eliminar filas de espera e elevar as taxas de retenção dos clientes. A automação permite, também, reduzir erros e fraudes, pois, há uma menor intervenção dos operadores; *Web Chat* automático – permite a interação por meio da troca instantânea de mensagens de texto, com respostas programadas que trazem informações, por exemplo, sobre produtos, cobranças, formas de pagamento e promoções; Automação de *Marketing* – composto por *softwares* que providenciam o envio de *e-mails* e atualização das mídias sociais, automaticamente. Estes *softwares* são capazes, também, de realizar testes A/B¹ visando aumentar as taxas de conversão; *Chatbot* –

¹ São testes que comparam modelos de *marketing* com o objetivo de definir qual variável gera os melhores resultados. É possível determinar, por exemplo, qual é a versão do *site* ou da página chama mais a atenção, ou

usa inteligência artificial para estabelecer um diálogo com o cliente e concluir, automaticamente, algumas tarefas.

2.2 AMBIENTE DE TRABALHO EM CENTRAIS DE *TELEMARKETING*

As operações em um sistema de *telemarketing* exigem bastante da capacidade do operador em se comunicar com os clientes, de maneira a deixar o atendimento coeso, de forma que facilite a operação que está sendo realizada. Segundo Lima (2007), a comunicação que se faz necessária dentro das CTAs (Centrais de Teleatividades), realizada pelo operador, exige do mesmo uma utilização profissional da linguagem de forma a atender aos parâmetros estabelecidos pela empresa contratante, desenvolvendo constantemente o potencial da habilidade comunicativa do operador em prol do bem-estar organizacional.

Segundo Consolino (2013), o constante avanço tecnológico no mundo do trabalho e o estilo de vida contemporâneo são fatores que influenciam no processo saúde-doença do trabalhador. Esse, por sua vez, mostra-se mais vulnerável a riscos, a adoecer ou até mesmo sofrer acidentes de trabalho, devido ao estresse e à pressão que sofrem. Para uma maior garantia do bem-estar organizacional, as condições de trabalho se tornam cada vez mais importantes, tornando-se objeto de inúmeros estudos em diversas pesquisas com o propósito de analisar a real situação do trabalho praticado pelos teleoperadores, trabalho que envolve aspectos de bem-estar físico e mental. O mantimento de tais aspectos envolve também fatores psicológicos advindos de cada profissional, que garante a integridade do trabalho e melhores resultados à CTA, empresa responsável pelo serviço de teleatendimento.

Conforme explica Mendonça (2018), o rápido crescimento e a incessante busca pelo desenvolvimento do setor de telesserviços, fez com que essa vasta expansão do setor se desenvolvesse em bases precárias, almejando somente o resultado final, ou seja, o teleatendimento efetuado conforme as diretrizes da empresa em prol da resolução de problemas de cunho financeiro ou de insatisfações advindas de um cliente, deixando de lado o “elo” principal responsável pelo relacionamento cliente/empresa, o teleoperador. A precarização do ambiente de trabalho e a desvalorização do colaborador geram resultados negativos, dentre eles, segundo Moraes (2015) a baixa produtividade e a alta rotatividade do setor. De acordo com Lima (2007), condições de trabalho desfavoráveis geram estresse nos teleoperadores, o que pode ser passado aos demais como uma espécie de contaminação.

seja, divide o tráfego de uma determinada página em duas versões medindo qual delas apresenta a maior taxa de conversão (SIQUEIRA, 2020).

O investimento pessoal, segundo Hochschild (1983), exigido por uma pessoa para controlar e estabelecer meios para lidar com emoções geradas a partir da execução de atividades, é definido por trabalho emocional. A insatisfação no trabalho gera entre outros tantos problemas, uma demanda emocional mais intensa do teleoperador, que pode vir a desencadear vários efeitos nocivos à saúde do mesmo. Baixas remunerações, a pequena possibilidade de ascensão profissional, a pressão cotidiana do ambiente de trabalho imposta por meio de supervisores a fim de garantir a produtividade, são fatores que, segundo Antunes (2009), não motivam o atendente a se manter na profissão.

O teleatendimento demanda muito trabalho emocional por parte dos teleoperadores. Para Hochschild (1983), a imposição de diretrizes organizacionais, uma espécie de conjunto de regras formais, torna esse setor de serviços uma área desprovida de afeto quanto às atividades executadas, com o propósito de modular as emoções dos teleoperadores na realização do seu trabalho. O relacionamento cliente/empresa se caracteriza por uma atividade de interação intensa, onde existe a troca de informações, seja ela por meio da venda de produtos ou serviços, na solução de problemas, ou até mesmo no atendimento ao cliente referente a reclamações em relação a um produto ou serviço adquirido, onde várias vezes o teleoperador exige de si mesmo um certo controle de trabalho que estabeleça de forma qualitativa uma mediação entre os relacionados, a fim de seguir a forma prescrita pela organização de condução para a solução do problema. De acordo com Mendonça (2018), oferecendo pouquíssima ou quase nenhuma autonomia ao teleoperador na execução do seu trabalho, o trabalho executado é responsável, na maioria das vezes, pelo surgimento de indícios da não realização profissional.

2.3 TRABALHO EMOCIONAL E O TRABALHO DE TELEATENDIMENTO

Quando se discute o trabalho emocional, faz-se referências às emoções, área de interesse e estudo por parte de pesquisadores de diferentes áreas, as principais delas a Sociologia e Psicologia. Contudo, nota-se o crescente interesse sobre o estudo das emoções no trabalho, tema que se mostra cada vez mais relevante no contexto da investigação organizacional, o que se deve à necessidade de compreender como os colaboradores expressão emoções, as gerem e regulam em meio a uma variedade de situações de trabalho, sobretudo naquelas em que há interação com os clientes (SANTOS; FONTENELLE, 2019).

Conforme citam as autoras:

Hochschild (1979, 1983) cunhou o conceito de trabalho emocional – ou seu sinônimo “gerenciamento emocional” – para definir o processo pelo qual os trabalhadores tomam como referência um padrão ideal de sentimento construído na interação social

e, nesse sentido, procuram administrar suas emoções profundas para adequá-las a uma expectativa, mesmo quando não estão se sentindo assim internamente. [...]. Atualmente, os acadêmicos têm compreendido “trabalho emocional” como uma expressão abrangente que está relacionada a um processo integrado que inclui exigências emocionais do trabalho (estímulo externo), regulação emocional (resposta intrapsíquica) e desempenho emocional (comportamento interpessoal).

O trabalho emocional é caracterizado por Hochschild (1983) como um conjunto de regras de sentimentos que tipifica o investimento que o funcionário faz para controlar suas emoções para atuar em determinadas tarefas. Tais regras têm como objetivo modular as emoções segundo a necessidade de se submeter a uma situação ou atuação específica, que pode ser tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Segundo esse autor, não é possível dissociar vida pessoal e profissional, porém, é no uso do trabalho emocional no ambiente das organizações que se é possível identificar as consequências mais nocivas ou benéficas do uso de tal ferramenta no desempenho profissional.

Complementando este ponto de vista, cita-se Vilela e Assunção (2007, p.82), que também se utilizaram dos conceitos apresentados por Hochschild (1983) para afirmarem que:

As regras de sentimentos fazem parte do trabalho emocional, o qual diz respeito [...] ao investimento pessoal para controlar e estabelecer meios para lidar com aquelas emoções geradas no desenrolar de tarefas específicas. São regras criadas pelas organizações com o objetivo de administrar o tipo, o momento e a intensidade da emoção relacionada à tarefa. Essas regras formais visam a modular as emoções dos trabalhadores no curso da atividade cuja natureza implica em, por exemplo, atender a um usuário irritado com a qualidade do serviço prestado por um banco, por uma companhia aérea ou por ter adquirido um equipamento que não funciona.

Situações deste tipo são comuns no trabalho de teleatendimento, podendo desencadear estresse, ansiedade, insegurança, síndrome do pânico e depressão. Tais sentimentos e emoções podem, ainda, ocasionar a Síndrome de Burnout. Os teleatendentes estão imersos em um ambiente que traz circunstâncias estressoras e pressão demasiada, além de terem que administrar as emoções para conseguirem lidar com aqueles clientes que já chegam aborrecidos com a empresa (MENDONÇA, 2018).

Presente não só no meio organizacional, mas também no cotidiano das pessoas, o estresse é entendido como algo negativo, como um grande causador de distúrbios emocionais. A exposição do indivíduo a situações que envolvam condições de estresse, como injustiças organizacionais ou qualquer tipo de insatisfação gerada por descontentamento, pode provocar o desenvolvimento de doenças/síndromes ocupacionais que afetam a sua saúde física e mental, podendo também prejudicar o rendimento de toda a organização. (LIMA, 2007).

A Síndrome de Burnout, presente principalmente em áreas assistenciais, pode ser definida como uma resposta ao estresse ocupacional crônico, na qual o indivíduo se vê

fracassado profissionalmente, emocionalmente esgotado, se relacionando negativamente até mesmo com as pessoas com as quais trabalha. Estudado desde a década de 1960, o termo Burnout surgiu como uma metáfora para significar algo que perdeu forças, se esgotou, chegou a seu limite e não tem mais condições físicas ou mentais de progredir (CODO, 1999; BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Farber (1991) define Burnout em quatro abordagens principais. São elas: clínica, psicossocial, organizacional e sócio-histórica. Na abordagem clínica o autor define Burnout por um estado de esgotamento, pela perda de interesse pelo trabalho e, consequentemente, pelo sentimento de decepção, insatisfação.

A abordagem psicossocial define a síndrome como uma resposta aos estressores presentes no ambiente de trabalho, onde ela é um processo que possui como principais causas elementos advindos da execução do trabalho, sendo eles: a exaustão emocional que se dá pelo esgotamento emocional gerado a partir da exposição constante a problemas diários no trabalho; a despersonalização que acontece por meio do desenvolvimento de sentimentos; as atitudes negativas que decrescem o nível de afeto do indivíduo no meio organizacional; e a baixa realização profissional, sendo uma tendência a uma evolução negativa no trabalho (CODO, 1999).

Pela abordagem organizacional, tem-se que a Síndrome de Burnout são respostas para a realização de um trabalho marcado por estresses e frustrações desenvolvidas no ambiente organizacional. Já a abordagem sócio-histórica considera que não exista comprometimento de servidão por parte do colaborador aos demais no trabalho, quando condições sociais não levam ao interesse de uma pessoa ajudar outra (FARBER, 1991).

A manifestação da Síndrome de Burnout se dá basicamente em três etapas, segundo Alvarez Gallego e Fernandez Rios (1991). A primeira etapa acontece com o acúmulo de trabalho imposto em um número reduzido de material e capital humano, que gera o estresse laboral. Na segunda etapa, nota-se um esforço exercido pelo indivíduo em se adaptar e realizar um trabalho emocional devido ao estresse gerado pelo desequilíbrio de trabalho/material imposto na primeira etapa, o que ocasiona sintomas como, fadiga, irritabilidade e ansiedade. Em um último momento, surge uma espécie de disposição defensiva por parte do indivíduo, que resulta em comportamentos não afetivos, de retirada, onde o profissional se afasta dos demais.

Segundo Dejours (1992), a compreensão de insatisfação e ansiedade por parte do teleoperador, são expressões decorrentes da forma de organização do trabalho, as quais desenvolvem a relação sofrimento/prazer no ambiente organizacional. O ato de executar uma

tarefa compreendida pelo trabalhador como desinteressante, onde não existe afeto pela sua realização, alinhado com a falta de qualificação, a perda do entendimento da razão do trabalho e o extenso controle e submissão dos supervisores, afetam não só o aparelho psíquico, mas também o corpo em si que se fragiliza pela abstenção do sentimento de afeto.

O assédio moral é também comumente tratado como um dos principais problemas em empresas do setor de telemarketing. O assédio pode ser derivado da pressão imposta por supervisores a fim de garantir resultados, através de manifestações repudiadas pelos trabalhadores, como gritos e insultos. A dissimulação de jogos e/ou brincadeiras, com o propósito de “menosprezar” os trabalhadores que possam vir a não cumprir metas anteriormente estabelecidas, é uma espécie de assédio também presente nas organizações (BRAGA, 2006).

As pressões oriundas de exigências com certo nível de resultados impostas no meio do ramo de telesserviços, provocam um certo descontentamento e constrangimento por parte dos teleoperadores, fatores que são geralmente recorrentes na rotina de trabalho. Esse conjunto de inadequações prejudiciais à saúde física e mental do trabalhador geradas a partir do ambiente em que o mesmo está exposto, a forma de gestão que a organização impõe por meio de diretrizes a serem seguidas a fim de obter resultados significativos, e também problemas individuais provenientes da vida pessoal de cada pessoa, em que o trabalhador traz consigo do ambiente externo ao trabalho, são fontes potenciais de estresse (ROBBINS, 2006).

A predisposição ao estresse ao se defrontar com problemas e a compreensibilidade de saber lidar e enfrentá-los, varia de cada indivíduo. Cada pessoa tem um modo de reagir diante certos tipos de obstáculos, podendo transformá-los positivamente em oportunidades ou negativamente em limites, assim como é o caso do estresse, que requer uma resposta do indivíduo a qual se distingue das demais pela capacidade reativa que cada indivíduo possui através de suas características pessoais, o que lhe exige possivelmente um trabalho emocional diferente de um colega de trabalho (OLIVEIRA, 2014).

As organizações demandam cada vez mais de seus colaboradores expressões de emoções harmonizáveis às demandas dos clientes. Para o atendimento dessas demandas emocionais e o desempenho satisfatório de suas atividades, o colaborador deve saber trabalhar seus estados afetivos. Esse processo de manejo do estado afetivo subjetivo e o modo de exposição externa que visa atender as diretrizes de expressão emocional da organização, é definido como trabalho emocional (ROCHA; AGUILLERA, 2016).

Segundo Lima (2007), o estresse gerado por condições atípicas de trabalho é notório através das manifestações psicológicas, físicas e comportamentais dos indivíduos por meio de alguns sintomas, sendo eles, físicos, psicológicos e comportamentais. Ao se falar em sintomas

físicos, o estresse vem sendo estudado como a causa para diversas doenças e distúrbios relacionados ao funcionamento do corpo humano, sendo eles por exemplos prejudiciais aos aparelhos respiratório, cardíaco e reprodutor, como também a pressão sanguínea e todo o funcionamento do metabolismo.

Se tratando do ambiente organizacional, temos os sintomas psicológicos, o qual deles se destaca a insatisfação, onde o indivíduo se sente descontente com suas tarefas diárias, com o ambiente em que trabalha e até mesmo com a política organizacional. A tensão gerada pelo conjunto de insatisfações, apoiadas por uma onda de ânsias, nervosismos e irritações, são observadas como sintomas psicológicos do estresse.

Os sintomas comportamentais do estresse podem ser observados quanto a mudanças relacionadas ao ambiente de trabalho como, a produtividade, sendo um dos fatores mais preponderantes e dignos de observação para os empregadores, já que o comportamento do indivíduo influencia bastante a realização de negócios, parte que tem como objetivo maiores fins lucrativos a organização; a motivação na execução do trabalho, a qual é bastante precária no trabalho; ao comprometimento com a realização de atividades, como também a déficits de atenção, inquietação e problemas relacionados ao sono.

Presente em praticamente todo e qualquer tipo de organização ou ocupação, o estresse é identificado como um dos maiores causadores de distúrbios emocionais e psíquicos no ambiente de trabalho, não sendo diferente no setor de telesserviços.

Um psicológico estruturalmente estável é a chave para um bom desempenho do indivíduo na execução de suas funções, onde o mesmo se encontre motivado e disposto em realizar as atividades que lhe demandam um estado afetivo mais trabalhado. Segundo Lima (2007), fatores como: tempo limitado de atendimento ao cliente, metas a serem batidas, dificuldade de relacionamento com os envolvidos na operação, ambiente que não oferece condições dignas de trabalho, o nervosismo e o requerimento de uma maior rapidez, a busca por eficiência e pró-atividade por parte do cliente faz com que exista um conjunto de agentes estressores. Tal conjunto se levado em conta juntamente com as condições psíquicas do indivíduo e o seu atual cenário de vida, pode acarretar um nível de estresse menor ou maior.

No setor de telesserviços, o equilíbrio entre o bem-estar físico e emocional do teleoperador é um fator importante para o seu desempenho na execução de suas atividades, porém, a preocupação por tal adequação por parte das empresas, em especial desse setor, tem se mostrado insignificante (LIMA, 2007). Mendonça (2018) complementa afirmando que a constante busca por níveis mais altos de produtividade ocasionam o sucateamento do capital humano das empresas, o colaborador. A precariedade de instrumentos para motivação e

mantimento do bem-estar do indivíduo, contribuem para o aumento da má qualidade dos serviços prestados pelas CTAs, onde o mesmo se encontra estressado e descontente com a atual situação de trabalho.

De acordo com Lima (2007), existe uma espécie de ciclo que acontece dentro das empresas que prestam serviços de teleatendimento. O chamado ciclo vicioso ocorre inicialmente como consequência de um conjunto de condições de trabalho não favoráveis aos teleoperadores, os quais trabalham em um certo nível de estresse devido a tais condições e comprometem assim a produtividade e os negócios das empresas. Os teleoperadores ao estarem estressados com as condições atuais, desempenham um trabalho de menor qualidade e consequentemente geram uma menor produtividade a empresa. Com a baixa produtividade gerada, os teleoperadores se sentem emocionalmente abalados e atingem um nível ainda maior de estresse ao estarem propícios a perderem seu trabalho já que existe uma grande rotatividade de mão de obra na área, comprometendo assim mais uma vez a produtividade, dando jus ao nome do ciclo citado.

Para Oliveira (2014), diante dos diversos fatores que interligam o estresse ocupacional à realização do trabalho emocional por parte dos teleoperadores, o principal deles é o gerenciamento do afeto. Com o objetivo principal de garantir bons resultados e aumentos significativos da produtividade, surgiam as organizações em décadas passadas sem quaisquer preocupações com o seu capital humano, seus colaboradores. Segundo cita Lima (2007), com o crescente número de estudos científicos com embasamento na inabilidade do colaborador em lidar com o afeto no trabalho e suas derivações com o intuito de desenvolver condições melhores de trabalho e por consequência uma maior produtividade, o gerenciamento do afeto surge como um importante elemento comercial que impulsiona estudos da área e torna ainda mais reconhecido o trabalho emocional.

A aplicação do trabalho emocional no meio organizacional, assim como no *telemarketing*, acontece através do gerenciamento de emoções do âmbito privado para o público, onde o cliente e o empregador passam a gerenciar as expressões emocionais e sentimentos do trabalhador, monitorando a sua conduta afetiva e emocional. Tal aplicação também desempenha um significativo papel nas organizações, no qual a boa conduta do trabalhador influencia os clientes a comprarem um produto, como também se tornarem leais a empresa e até difundirem com outora a respeito dos seus serviços prestados (HOCHSCHILD, 1983).

As organizações para sobreviverem ao mercado competitivo e volátil atual, dependem que seus colaboradores desenvolvam várias habilidades, sendo entre algumas delas as

emocionais, para que seja oferecido um serviço de qualidade. Aspectos como, ter um bom controle emocional e uma boa relação com os demais fazem toda a diferença no mundo do trabalho.

Portanto, no âmbito do trabalho emocional, Hochschild (1983) aponta a existência de dois tipos básicos de normas de gerenciamento das emoções, que são as regras de sentimento e as regras de expressão, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Normas de gerenciamento das emoções.

Regras de sentimento	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	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.

Fonte: Hochschild (1983 *apud* MORAIS et. al., 2015, p.19).

Para Hochschild (1983), quando o colaborador segue estas regras, isso muda o seu comportamento e, conseqüentemente, sua aparência externa também sofrerá modificações para coadunar com as normas, pois, tais regras refletem a maneira como a cultura organizacional e as ideologias emocionais influenciam em situações particulares, no ambiente de trabalho.

Além das normas de gerenciamento das emoções, Hochschild (1983) apresentou regras que auxiliam nesse gerenciamento. Tais regras são o trabalho corporal, mudança externa, mudança interna e trabalho cognitivo, descritas no Quadro 2.

Quadro 2: Técnicas de gerenciamento das emoções.

Trabalho corporal	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	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	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	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.

Fonte: Hochschild (1983 *apud* MORAIS et. al., 2015, p.19).

Segundo Bonfim (2010), no setor de serviços, como por exemplo no *telemarketing*, onde as interações cliente/empresa acontecem por meio do telefone, são constantes e acontecem

em toda a jornada de trabalho, os colaboradores devem apresentar estados afetivos pertinentes a cultura organizacional da empresa, sendo esse comportamento um requisito importante para o mantimento de relações positivas com os clientes. Esse trabalho emocional realizado pelos profissionais do *telemarketing* se torna uma necessidade diária, já que os mesmos representam a empresa ao cliente.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa pode ser classificada de várias formas, uma delas é quanto à sua natureza, podendo ser ela quantitativa ou qualitativa. Segundo Fonseca (2002), influenciada pelo positivismo e pela objetividade, a pesquisa quantitativa gera resultados que podem ser quantificados, já que esse tipo de pesquisa analisa um grande número de amostras recorrendo à métodos matemáticos para descrever as causas de um fenômeno. Já a pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2001), não se preocupa com a representatividade numérica, e sim com aspectos da realidade e sua especificidade, levando em conta valores, relações, crenças, atitudes, motivos, e demais características que não podem simplesmente serem operacionalizadas como variáveis.

Para fins deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, assim classificada devido a obtenção de informações por meio de entrevistas pessoais realizadas com ex-operadores de empresas do setor de *telemarketing*, para que fosse possível, posteriormente, a elaboração de um estudo teórico sobre o tema proposto.

Visando uniformizar o método de obtenção de informações para um melhor desenvolvimento do estudo, confeccionou-se um roteiro de entrevista semiestruturada. Segundo Minayo (2001), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a liberdade de discorrer sobre o assunto. O entrevistador segue uma espécie de roteiro de perguntas anteriormente definidas, porém, em um contexto de uma conversa informal, podendo complementar a entrevista com perguntas adicionais, caso exista uma fuga do assunto proposto. Esse tipo de entrevista foi alocado como meio de recolhimento de informações para o estudo, onde se utilizou um volume limitado de informações obtendo, assim, um maior direcionamento ao tema. Tal método também garantiu informações mais realísticas e espontâneas, já que esse tipo de entrevista provoca uma melhor relação entrevistador/entrevistado.

Os sujeitos de pesquisa selecionados para a realização das entrevistas foram os ex-operadores de *telemarketing* com idade superior a dezoito anos, sendo selecionados aqueles que desempenharam a função por um tempo mínimo de seis meses, tempo este suficiente para que o operador se habituassem à cultura da empresa.

O método implementado para localizar estes ex-operadores consistiu na amostragem em bola de neve, um método baseado na indicação que, segundo Vinuto (2014), é um tipo de amostragem não probabilística, que busca utilizar uma cadeia de referência, que consiste em formação de uma rede de pessoas que apresentam as características que serão base para a

pesquisa, sendo este o ponto inicial para colher dados para amostragem. Após a localização dos primeiros sujeitos da pesquisa, estes por sua vez começam o processo de indicação de outro sujeito, seguindo até o momento em que o quadro de interesse da pesquisa se torne saturado, ou seja, não possuindo outros sujeitos para indicação, e as amostras de pesquisa começam a apresentar amostras repetitivas chegando, assim, ao fim do método de amostragem em bola de neve.

Para fins de análise dos dados qualitativos encontrados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, método que consiste na estabilização de parâmetros que serão utilizados como base para a análise das entrevistas, de forma a buscar por resultados que pudessem contribuir para as perguntas estabelecidas nestes parâmetros de análise.

O Quadro 3 mostra o perfil dos entrevistados selecionados para a pesquisa.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados.

Entrevistado 1	Homem, 24 anos, solteiro, não possui filhos, superior incompleto, cursando Engenharia Civil, católico, desempregado, somente estudando, entrevistado ficou 1 ano e 6 meses na atividade estudada.
Entrevistado 2	Homem, 24 anos, solteiro, não possui filhos, ensino fundamental completo, católico, músico atualmente, entrevistado ficou 3 anos na atividade estudada.
Entrevistado 3	Mulher, 25 anos, solteira, não possui filhos, cursa superior em Direito, acredita no espiritismo, atualmente estagiária, entrevistada ficou 7 meses na atividade estudada.
Entrevistado 4	Mulher, 24 anos, solteira, possui 1 filho, ensino médio completo, espírita, dona de casa, entrevistada ficou 1 ano e 1 mês na atividade estudada, sendo esta sua primeira experiência profissional.
Entrevistado 5	Homem, 27 anos, solteiro, não possui filhos, cursando superior em Física, católico, atualmente atua como professor particular, entrevistado ficou 1 ano e 7 meses na atividade estudada.
Entrevistado 6	Mulher, 24 anos, solteira, não possui filhos, segundo grau completo, evangélica, atualmente trabalha como Babá, entrevistada ficou 1 ano e 2 meses na atividade estudada, sendo esta sua primeira experiência profissional.
Entrevistado 7	Homem, 24 anos, solteiro, não possui filhos, espírita, atualmente estudante, entrevistado ficou 6 meses na atividade estudada.
Entrevistado 8	Mulher, 31 anos, casada, possui 3 filhos, possui superior em Direito e cursando Pedagogia, não sendo praticante de nenhuma religião, atualmente trabalha como auxiliar administrativa, entrevistado ficou 6 anos nesta atividade, tendo o mesmo trabalhado em diversas organizações
Entrevistado 9	Mulher, 19 anos, solteira, não possui filhos, ensino médio completo e cursando ensino superior, católica, atualmente estudante, entrevistada ficou 1 ano e 3 meses na atividade estudada, sendo esta sua primeira experiência profissional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Boa parte dos entrevistados relataram que tiveram orientação de como se portar durante o atendimento, evidenciando que, durante a fase de treinamento e integração dentro da empresa, eram orientados para que seguissem um *script*, que determinava quais eram as perguntas que teriam que fazer para os clientes e quais as possíveis respostas a serem dadas frente às indagações desses mesmos clientes durante o atendimento. Esse *script* deveria ser cumprido, de modo a favorecer maior fluência durante o atendimento.

Conforme os fragmentos (001) e (002), por outro lado, foi relatado, por dois entrevistados, que estes não receberam essa orientação, a princípio, de caráter psicológico, para a ocorrência do atendimento. Um deles relatou que passou pelo psicólogo apenas durante o processo de admissão, e o outro relatou que o apoio que recebeu foi, basicamente, o apoio dos supervisores, que buscavam orientá-los em determinados momentos.

(001) Sim, a gente teve, ocorreu durante o treinamento inicial, foi nos passados para buscar manter sempre a calma, buscar não mudar o nosso tom de voz, no momento de nossos atendimentos, e evitar de entrar em discussão com o cliente (Entrevistado 1).

(002) Não, a gente não tinha nenhuma psicóloga, por mais que a gente passasse por algumas situações em que as pessoas ficavam bastante nervosas você, falando coisas que no momento você não estava afim de ouvir, a gente não passava por nenhum tipo de psicólogo, não tendo nenhum apoio de psicólogo e inclusive acho que nossos psicólogos eram nossos supervisores que te davam instruções que você tinha que fazer, porém não era nada tipo falando que você tinha que suportar aquilo (xingamentos), mas apoio, apoio mesmo a gente não tinha, era mais questão dos supervisores mesmo, com relação a cobrança, mas não tinha nenhum tratamento psicológico não (Entrevistado 3).

(003) No treinamento foi passado, exigem as regras de atendimento, nos scripts de abordagem, nos scripts de argumentação, de objeção, então existe um sistema interno da empresa que ele te dá dicas de argumentar se o cliente ficar nervoso dependendo do que ele solicita então tem tudo isso, eles chama tipo um dicionário online que a gente tem que seguir, então você liga “quero reclamar da minha fatura”, então a gente vai em fatura, em reclamações (Entrevistado 8).

Percebe-se que os entrevistados deixam a entender que havia a presença do supervisor junto a sala de operação para, caso necessário, um auxílio na atividade, para que o mesmo viesse a ajudá-los. Todavia, nota-se que este auxílio era velado, de forma que somente em último caso os atendentes poderiam recorrer. Através dos relatos, é entendido que, caso fosse necessária ajuda durante a operação, os novos atendentes recorriam àquelas pessoas mais experientes dentro do processo operacional, denominadas como “apoio”, que se caracteriza como sendo aqueles operadores que auxiliavam na ponte entre o atendente e o chefe, facilitando a resolução

mais rápida dos problemas. Estes possuíam aval para essa orientação para os melhores procedimentos para o atendimento. Pode-se perceber que esta presença do supervisor não era tão comum, como relatado por alguns entrevistados nos fragmentos (004), (005) e (006).

(004) Nem sempre. Tinha supervisores na operação, mas nem sempre estariam dispostos a atender o cliente e resolver o problema no momento (Entrevistado 9).

(005) Não era, era uma pessoa tipo assim, tinha os supervisores que ajudava mas nem sempre eles ajudavam, então quem mais ajudava era esse apoio, que na época chamava “apoio”, que eram pessoas que também faziam atendimento como a gente, mas, porém, são pessoas que têm mais experiência lá, então eles pegavam aqueles que já tinham muita experiência para estar dando apoio para as pessoas que haviam acabado de subir (Entrevistado 3).

(006) Sim, existem os “apoios” que eram pessoas que atendem na mesma função que a sua, só que no caso eles eram mais velhos de casa, e eles ficavam andando pelo “site” e caso alguém necessite de ajuda eles iriam e ajudavam a pessoa, caso não conseguissem eles passavam para o supervisor (Entrevistado 5).

Pela análise das respostas dos entrevistados nos fragmentos (007) e (008), percebe-se que, em suma, eram orientados para que, no momento do atendimento da primeira ligação, sempre tratassem o cliente de forma agradável e buscando seguir o *script* que lhes foram apresentados. Tal procedimento possui, como objetivo, tornar a conversa mais eficaz e sucinta para que o cliente entendesse todos os procedimentos e orientações que deveriam ser passadas pelo atendente durante a chamada. A utilização do *script*, segundo Bartki (2012), através da linguagem falada torna-se mais próxima do perfil do cliente, proporcionando-lhe um entendimento melhor da informação.

Outra atividade rotineira que se pode observar durante as orientações quanto ao primeiro atendimento é a utilização da chamada “carona”, que consiste em os atendentes com maior dificuldade serem direcionados para um espaço onde podem ouvir as ligações de outros operadores para que, assim, peguem o ritmo e as táticas para a realização do atendimento, conforme pode ser observado no fragmento (009). Dessa forma, o treinamento da pessoa é otimizado, dando mais condições para o aprendizado, levando em conta o curto período de treinamento ao qual eram submetidos os novos contratados.

(007) Há, foi, porque lá chama “on the job” que é o primeiro atendimento, aí a treinadora fica junto e tem o script aí a gente seguia o script. Cola o scriptzinho do lado lá, a gente vai lendo o script, aí o cliente faz a solicitação, a gente coloca o cliente no mudo, pergunta a treinadora o que que é e ela vai lá e ajuda a gente fazer e fala mais ou menos o que a gente tem que falar (Entrevistado 4).

(008) Era o script inicial ne, “nome da empresa”, Fulano, bom dia, com quem eu falo por gentileza, aí a pessoa fala aí a gente pede o cpf, como protocolo, todas as ligações

tinha esse script, aí de acordo com que o cliente solicitava no início a gente consultava esse documento, tudo que era falado na ligação a gente tinha que registrar no sistema do operador, porque se o cliente retornar o próximo atendente vai saber o que ele tinha solicitado anteriormente (Entrevistado 8).

(009) Não assim, a gente passava pelo treinamento, então tinha um dia que eles escolhiam pra gente estar subindo pro atendimento, daí atendíamos sozinhos o cliente, aí quando eles viam que a pessoa tinha muita dificuldade no atendimento, eles mandavam a pessoa fazer “carona” essa carona era você ouvir uma ligação de uma pessoa que tinha mais experiência para você atender, aí eles te colocavam pra ver, pra você aprender mais rápido, assim, como lá tem que ser tudo rápido então eles procuravam o jeito mais fácil pra eles para a pessoa já está pegando no ritmo, eles não tinha muito tempo de ficar corrigindo uma pessoa que estava com dificuldades para ir e ficar ao lado durante uma ligação, você por si próprio já tinha que pegar o ritmo, de acordo com o que as pessoas iam te passando (Entrevistado 3).

Os entrevistados relataram que foram orientados a lidar com todos os clientes da mesma maneira, buscando sempre a satisfação do mesmo, independente do humor ou situação que se apresente. É relatado nos fragmentos (010) e (011) que, no caso de clientes irritados, estressados e impacientes, os entrevistados tiveram a orientação para que realizassem o atendimento da forma mais rápida possível, tentando evitar o desgaste da ligação. Outra orientação que tiveram foi que, caso o cliente estivesse xingando de forma excessiva, poderiam “mutar” o mesmo, de forma que o cliente não poderia escutar o que os atendentes estavam falando.

Percebe-se que, mesmo diante essa orientação passada pela empresa, em alguns casos, os atendentes não conseguiam segurar e absolver estes xingamentos e “estouravam” com os clientes, o que elevava o teor das ligações podendo causar a demissão ou suspensão do atendente.

Quando perguntados a respeito do atendimento de clientes pacientes e educados, alguns entrevistados relataram que, primeiramente, teriam que agir da mesma forma. Portanto, a ligação decorria da melhor forma possível. O tempo de atendimento mostrava-se bem abaixo quando comparado a outro tipo de cliente, sendo relatado que, o fato de a ligação ser realizada de forma amistosa, os mesmos eram direcionados para áreas de avaliações de desempenho, onde os clientes avaliavam as ligações, e por a mesma ter decorrido de forma satisfatória, as avaliações eram sempre as melhores possíveis, afirmação identificada no fragmento (012).

(010) Sim, a gente foi orientado, porém o aprendizado veio só na prática, quando você pega o primeiro cliente irritado, mais em treinamento foi falado, mas você só começa a adquirir aquela experiência, depois de lidar com um cliente irritado. E também foi falado para gente tentar resolver aquela ligação da forma mais rápida possível, para evitar desgaste durante a ligação (Entrevistado 1).

(011) A orientação era de manter a calma, e de tentar resolver o problema, por que as vezes a pessoa liga, ela brava, estressada, brava com alguma coisa que aconteceu no seu dia e quer descontar toda a raiva no atendente, por isso falaram para mantermos a calma, só que quando o cliente começava a nos agredir verbalmente, podíamos desligar a ligação, eu particularmente nunca desliguei, sempre mandei a pessoa continuar falando, por que as vezes quando você vai ouvindo o cliente ele vai ficando mais calmo, e conseguimos resolver o problema dele, por que as vezes quando você desliga o telefonema o cliente vai retornar a ligação e ficar ainda mais nervoso com aquela situação (Entrevistado 5).

(012) Era aqueles que dava vontade de pôr em uma caixinha, de guardar assim de tão bonitinho que eles são, eles não ensinam a gente a lhe dar a gente é que cria nosso perfil próprio, então assim quando caia cliente ótimo, lindo, maravilhoso educado era lindo nossa, nunca não podia chamar de senhor, chamar de senhor não podia tinha que chamar pelo nome aí decorria o atendimento lindo, tem a avaliação, minha nota do cliente sempre era uma das mais altas, então acredito que os meus clientes mais era de boa ne, não tinha muito cliente nervoso (Entrevistado 4).

Pode-se, conforme três dos entrevistados relatam, que durante a integração dentro da empresa, foram lhes passadas algumas situações problemas relacionadas ao dia-a-dia do trabalho. Essas orientações foram passadas por meio de uma cartilha denominada “guru”, citada no fragmento (013), que possuía caminhos e soluções de problemas considerados rotineiros nas operações de teleatendimento. A cartilha tem como objetivo nortear o atendimento deixando o mesmo mais claro e eficiente, de forma a resolver o problema rapidamente. Todavia, nota-se que, mesmo com o auxílio desta cartilha, alguns entrevistados relatam que somente com o decorrer do tempo iam criando prática e melhorando os atendimentos, segundo relatado no fragmento (014). Como a rotatividade no cargo de teleoperador é considerada alta, segundo Silva e Mocelin (2009), tal emprego é comparado à uma cama elástica, que possui estas características por inúmeras razões, entre elas os baixos salários oferecidos, as condições precárias de trabalho, salientando que o mesmo possuía um tempo curto de treinamento, não dando aos operadores condições para que pudessem aprender de modo com eficiência.

(013) Nesse caso a gente tinha o material de apoio o guru, tudo que a gente tivesse de dúvida ou de qualquer tipo de situação ou então procurar alguém superior pra resolver, era proibido transferir chamada pra supervisor, mas em últimos casos, quando não tinha jeito mais transferia, mas do mais a gente que tinha que resolver lá no guru, eles orientavam a gente olhar no guru, só isso (Entrevistado 4).

(014) Foi nos apresentado durante o treinamento, a maioria dos problemas que iríamos lidar, e foi dado também meio que uma pequena orientação do que íamos ter que fazer de acordo com cada erro que ia sendo apresentado pelo cliente, porém o aprendizado melhor veio com a pratica durante os atendimentos (Entrevistado 1).

Percebe-se, também, que todos os entrevistados relatam que eram monitorados, sendo bastante dividida a opinião dos mesmos, entre serem contra ou a favor deste monitoramento.

Alguns entrevistados consideram que este monitoramento era benéfico para o crescimento e a obtenção de *feedbacks*, para caso estivessem necessitando de algum tipo de melhora durante o atendimento junto ao cliente. Por outro lado, parte dos entrevistados considera este tipo de procedimento invasivo, que tirava a sua privacidade, o que tornava o atendimento mais dificultoso por imprimir maior pressão, já que os mesmos sabiam que estavam sendo monitorados e, caso ocorresse alguma falha, a mesma poderia até causar algumas consequências ao operador quanto a execução de suas atividades no trabalho.

Nota-se, através do fragmento (015), que este monitoramento, além de normal, referente aos procedimentos operacionais da empresa, era constituído de duas formas: um referente a qualidade, que verificava se o atendimento foi dentro dos padrões de qualidade que a empresa estabeleceu, e outro feito pelos supervisores, de forma que o mesmo acompanhasse o atendimento de forma real, este por sua vez era realizado quando o atendimento estava sendo realizado, diferente do da qualidade, que era avaliado com base nas gravações das ligações efetuadas pelos operadores. Os entrevistados relatam, nos fragmentos (016) e (017) que foram ter conhecimento que estavam sendo monitorados no momento que eram chamados na sala do supervisor para receberem *feedbacks* dos atendimentos, o que gerava surpresa nos mesmos e impactava nas bonificações por produtividade.

(015) Sim, erámos monitorados, semanalmente eles pegavam uma ligação feita pela a gente, não sabíamos qual ligação eles iriam pegar, e depois eles analisavam essa ligação nossa, para ver quais erros ou acertos estamos tendo durante o atendimento. E como eu me sentia sobre isso, bem, eu passei a ficar sabendo desse monitoramento logo depois que comecei o meu atendimento na sala de operação, e me sentia normal, via isso como uma forma de melhorar o meu atendimento (Entrevistado 1).

(016) A gente não sabia, que eles (supervisores) faziam isso sem a gente saber, só sabia a partir do momento que eles te chamavam para fazer alguma correção sobre o nosso atendimento, era uma surpresa quando descobríamos sobre esse monitoramento, inclusive as ligações que a gente tirava zero na planilha... por que era separado o pessoal da qualidade com os supervisores, daí quem dava essa nota da nossa qualidade, era o pessoal da qualidade que ficava ne outro setor, não ficando junto com a gente, ai eles que dão essa nota, então eles conseguem ouvir sua ligação, daí quando eles vão fazer essa avaliação, eles ouvem a sua ligação, vê se você fez corretamente, entra no sistema, porque a gente registrava tudo no sistema, então eles olhavam tudo que a gente registrou, para ai sim dar a nota que eles realmente achavam que teríamos que tirar (Entrevistado 3).

(017) O tempo todos eles ficavam auditando a ligação, eu achava, pra mim eu achava um absurdo, e eles assim, na verdade eles escolhiam, esse incentivo entrava em uma planilha de auditoração de ligação, eles pegavam sempre a pior pra pessoa não ter o direito de ganhar o incentivo, eles tiravam. É onde eu falo que duas ou três conseguiam ganhar essa bonificação (Entrevistado 6).

A partir deste ponto, as respostas obtidas com as entrevistas trazem entendimento sobre o trabalho realizado pelos ex-operadores, conectando com a tarefa em si com a gestão das emoções de cada entrevistado na execução de seu trabalho.

Partindo do pressuposto de que a satisfação no trabalho é frequentemente estudada através do interesse, e que a mesma influência diretamente a saúde física e mental, o comportamento profissional, afetando a vida pessoal dos profissionais e até as organizações, entende-se a necessidade de um estudo acima do gerenciamento da rotina do trabalho com foco na percepção do trabalho na visão do operador. Tais profissionais possuem a satisfação no trabalho como meio de definição de sua atividade levando em conta aspectos pessoais e profissionais. Por outro lado, a insatisfação está relacionada com as demandas emocionais intensas (MORRIS; FELDMAN, 1996), demandas as quais estão presentes rotineiramente na execução do trabalho, de acordo com os relatos dos entrevistados conforme fragmento 018.

(018) eu me sentia insatisfeita, pra mim eu era tratada como se fosse um cachorro pelos clientes. Coisas assim, geralmente eles vinham bravos, xingando você de uma coisa que você não tinha nada a ver, não tinha culpa, sendo que você estava ali pra tentar ajudar, eles esqueciam que por trás do telefone tinha uma pessoa com sentimentos que estava ali pra trabalhar. Você não tinha culpa do problema (Entrevistado 6).

É possível identificar que a atividade de operador de teleatendimento exige do profissional uma lacuna entre o pessoal e o profissional, fator que influencia bastante a execução do trabalho, bem como a exposição ao desenvolvimento de doenças ocupacionais, conforme demonstrado nos fragmentos (019) e (020). Diante do exposto, percebe-se o descontentamento de alguns dos entrevistados quanto as atividades realizadas e a geração de problemas de saúde ligados a satisfação do profissional em relação ao seu trabalho, satisfação que pode ser entendida como estado emocional.

(019) No começo era a pessoa mais feliz do mundo, mas aí depois começou a pesar aí não foi muito bom mãos não, me deu diversos problemas de saúde aí infelizmente o mar de rosas virou de espinhos (Entrevistado 4).

(020) Não me sentia muito bem, era estressante, ouvir tantas reclamações o dia todo não é fácil (Entrevistado 7).

No trabalho dos operadores de teleatendimento é primordial que exista uma boa relação destes com os clientes. O inter-relacionamento ocorre quando na execução do trabalho ambas as partes assumem seus papéis, o cliente como agente requerente de uma informação ou serviço e o operador de teleatendimento sendo o elo entre a empresa e o cliente garantindo,

assim, que esse relacionamento seja estritamente profissional e saudável, livre de qualquer estresse. Diante deste fato, identifica-se uma correlação negativa significativa entre o estresse e a satisfação no trabalho, como citado nos fragmentos (021) e (022).

(021) Era difícil lidar com o estresse, tinha que constantemente antes de atender uma ligação parar e respirar (Entrevistado 1).

(022) Era bem humilhante na maioria das vezes, pois ouvíamos muitos xingamentos também, e não podíamos agir da mesma forma (Entrevistado 7).

Por ser um trabalho com bastante contato interpessoal e um nível de estresse elevado, atitudes preconceituosas oriundas de clientes foram relatadas pelos ex-operadores, tais como assédio pelo fato de o operador ser uma pessoa do sexo feminino, como é relatado no fragmento (023), por abuso de autoridade vindo de clientes com profissões de um maior nível hierárquico, como relato do fragmento (024), e até o machismo como forma de oprimir uma determinada pessoa por ela ser do sexo feminino, como é notado no fragmento (025).

(023) As vezes nas ligações tinha pessoas que xingavam por você ser mulher, ou caso você atendesse bem a pessoa elas pensavam que você estava dando mole para eles, então tipo assim eu já fiquei sabendo de outras pessoas em que os clientes pediam telefones, essas coisas então assim, era muito relativo (Entrevistado 3).

(024) Uma vez eu atendi uma mulher que disse que era juíza, e falou que iria me processar, me ameaçando caso eu não resolvesse o problema dela, daí eu tentava falar que estava representando a empresa e tal, que não tinha culpa do que estava acontecendo, aí já vão baixando o nível, falando que eu nunca ia passar de um mero atendente de telemarketing, isso acontecia direto, tendeu! (Entrevistado 5).

(025) Quando eles caíam assim em mulher eles falavam assim, passa pra um homem que você é mulher e não da conta de nada não. Na maioria das vezes achava gente que falava isso (Entrevistado 6).

O contato realizado entre o cliente e o operador salientava diversas emoções, sendo elas todas impostas pelo cliente que realizava a ligação à empresa. O cliente com intuito de sanar algum problema referente ao serviço prestado pela empresa, mostrava-se muitas vezes impaciente e estressado tornando o atendimento ainda mais massivo e estressante para ambas as partes, o que fica claro nos fragmentos (026) e (027).

(026) Olha não é fácil, na maioria das vezes eu tentava não na situação que ele estava, mas nem sempre dava pra ser calmo, as vezes tínhamos que falar mais grosso pra eles verem que também não somos de ferro (Entrevistado 7).

(027) Era muito estressante você tinha que respirar fundo, e pensar assim “gente eu preciso de ter paciência”, mas geralmente quando eu atendia em seguida... Quando começou a me dar as crises eu atendia esses clientes assim, eu corria pro banheiro pra

vomitam, porque me dava tanta raiva, me deu gastrite nervosa. Muito pior. Só que assim a gente não podia revidar né. Então aquilo você ia guardando pra você, é onde muita das vezes a pessoa adoce (Entrevistado 6).

Tratando-se do atendimento dos clientes educados/pacientes, nos fragmentos (028) e (029) os operadores relatam que ocorriam de maneira mais agradável e prazerosa, deixando o trabalho mais fácil e o atendimento com mais qualidade.

(028) A gente atendia ele diferente, era um atendimento mais “humanizado”, não era um atendimento tão robótico igual aos atendimentos padrões, ao meu ver meus atendimentos eram diferentes sim, quando o cliente era mais educado comigo (Entrevistado 1).

(029) Quando eu passava pelas ligações boas, claro eu conseguia ser educada com o mesmo jeito que aquela pessoa estava sendo comigo, era uma forma de você estar mais tranquilo com aquela ligação, conseguia atender até melhor a pessoa (Entrevistado 3).

Quando questionados sobre emoções de quais tipos eles buscavam expor no trabalho e, ao mesmo tempo, no atendimento aos clientes, constatou-se pelos relatos que existia um certo esgotamento do trabalho em si, onde o distanciamento das emoções pessoais e profissionais era mínimo ou inexistente, como relatado no fragmento (030). O desprazer e o sofrimento na execução do trabalho geravam a insatisfação no trabalho, no qual o atendimento realizado pelos operadores deveria ser “contido”, sem expressões emocionais, conforme exposto nos fragmentos (031) e (032).

(030) A partir do momento que eu saía de lá (teleatendimento), eu tentava não lembrar do que eu passava lá, só que a partir do momento que você fica muito momento convivendo, convivendo com aquilo, sua cabeça vai ficando acelerada, e as vezes você já não tem vontade de ir trabalhar (Entrevistado 3).

(031) Então assim, de certa forma é um trabalho que você não pode expressar realmente aquilo né que você está sentindo... mas nem todos conseguem, já vi muitos casos de pessoas chorarem em ligação, porque tem cliente que liga aqui e não quer saber, não tem empatia, não se coloca no lugar do outro... Porque eles não entendem que o atendente de telemarketing está ali por conta da empresa não tem nada a ver com o problema dele, não entende, muita das vezes a gente, atendentes que já vi, colegas de trabalho mesmo chorando por conta disso, porque não dava conta, é muita pressão também de certa parte viu (Entrevistado 9).

(032) Na verdade não expunha, a gente tinha que guardar pra gente (Entrevistado 6).

É possível observar, segundo os relatos, que uma das políticas da organização consiste em orientar seus funcionários a estarem sempre felizes, transparecendo emoções de felicidade, seguindo uma espécie de lema da empresa, sorriso na voz, citado no fragmento (033). Nesta

situação fica visível que em vários momentos que os operadores expressam emoções que não condizem com o que eles estão realmente sentindo no instante da execução de seu trabalho, fortalecendo a concepção da dissonância emocional apresentada por Hochschild (1983).

(033) Na maioria das vezes não, em outras sim, mesmo não estando bem em estar ali ouvindo várias coisas éramos obrigados a fingir que não estávamos ouvindo nada demais, e tratar com o “sorriso na voz” que é o lema da empresa, então sempre tínhamos que engolir o sentimento de raiva por ouvir grosserias, e falar com sorriso na voz (Entrevistado 7).

(034) As vezes você ficava puta da vida porque você faz tudo certo, pegava trem de atendente que fazia errado, e tinha que fingir que estava tudo bem, tudo ótimo maravilhoso, enquanto você estava lá morrendo de raiva (Entrevistado 4).

Segundo Hochschild (2003), existem várias técnicas que os seres humanos empregam para realizar o trabalho emocional. Como método de gerenciamento destas emoções que não deveriam ser expressas no ambiente de trabalho. A técnica utilizada pelos ex-operadores é a atenuação das mesmas, as contendo para si próprios. Segundos os ex-operadores, saber administrar estes sentimentos era de extrema importância para a execução do trabalho, conforme é relatado no fragmento (035), separando o lado emotivo e pessoal do profissional.

(035) Sim, porém igual eu disse, buscava sempre disfarçar essas emoções que sentia na hora, eu sei que era ruim isso, porém achava melhor guardar esses sentimentos só pra mim, foi a forma que achei para continuar levando o trabalho em frente (Entrevistado 1).

Diante da execução do trabalho existe o desenvolvimento de várias emoções, entre elas o medo, emoção que pode ser encontrada em qualquer ambiente de trabalho. Verificando os relatos dos ex-operadores foi possível identificar que o medo partia muitas das vezes pelo pressuposto da incerteza na realização do trabalho, como no auxílio do profissional quanto aos problemas oriundos dos clientes. Porém, boa parte dos ex-operadores relaciona o medo no trabalho com as ameaças sofridas pelos clientes, os quais buscavam intimidar os profissionais na resolução de seus problemas com supostas ameaças e ataques a vida pessoal deles, o que fica claro nos fragmentos (036) e (037).

(036) Eles poderiam nos encontrar na rua e fazer alguma coisa que a gente, então tinha esse medo sim, mesmo que por mais que a pessoa não saiba tanto quem estava atendendo, porém ficava com medo pensando que caso fosse alguma pessoa da cidade e saiba que o funcionamento do SAC era ali, tinha todo esse receio e medo de isso acontecer. Então era muita ansiedade, então lá não tem como você não ser tão ansioso, por mais tranquila que a pessoa seja você não conseguiria ser uma pessoa que não tenha ansiedade trabalhando lá dentro, não tem como (Entrevistado 3).

(037) O cliente falou assim pra mim que eu não dava conta de nada que ele ia ligar na Anatel pegar meu endereço que ia na minha casa pra me matar, nossa eu cisme com aquilo, senti muito medo (Entrevistado 6).

É notável no fragmento (038) uma certa naturalização da problemática estudada acerca das falas dos entrevistados, onde os mesmos relatam ter a capacidade de resolver os problemas dos clientes através de paciência e alto controle, perspectiva que contribui para as análises enfatizando o trabalho emocional exercido na atividade de operador de teleatendimento. Tal fato demonstra que os entrevistados em algum momento já tiveram que gerenciar suas emoções visando a melhor realização de suas atividades.

(038) Eu guardava mesmo, assim, é que nem eu te falo, pra mim era sofrido porque a minha personalidade é de um jeito, e você tem que ser de um jeito totalmente diferente que você é mesmo, que você nunca vai demonstrar suas emoções do jeito que elas são (Entrevistado 8).

(039) No início eu tentava esconder, por fim eu já nem gerenciava, nossa era só raiva em cima de raiva, estresse (Entrevistado 6).

Sendo esta uma atividade de um elevado envolvimento com pessoas, os ex-operadores se sentiam pressionados durante suas atividades. É visível nos fragmentos (040), (041) e (042) que parte dos entrevistados já se sentiu pressionada devido a este envolvimento, o qual percorria fatores pessoais e profissionais, já que os ex-operadores possuíam metas que deveriam ser cumpridas na realização de suas atividades, sendo uma delas o tempo médio de ligação. De acordo com Abrahão e Santos (2004), esse envolvimento sugere uma situação a qual o operador não possui o controle por completo. O requerimento de informações e prestações de serviços não depende exclusivamente do operador, mas, sim de todo o conjunto estrutural e organizacional da empresa.

(040) Eram vários tipos de pressões que tínhamos, a pessoa tinha que saber lidar com aquela pressão que estava sendo cobrada a cada instante durante a operação (Entrevistado 3).

(041) Sentia, mas acredito que a pressão vem mais da empresa, em querer que sempre atingisse os objetivos para a equipe ficar com qualidade, e sempre estar com as metas em dia era desgastante, agora pensa juntar esse desgaste com o desgaste das ligações. Era bastante desgastante mesmo (Entrevistado 7).

(042) Claro, porque a empresa depende das pessoas, e as pessoas dependem da gente pra resolver o problema delas, então tudo lá dentro era em nossas mãos (Entrevistado 4).

Em sua maioria, os relatos possibilitam entender que os ex-operadores tendiam a lidar com um leque de emoções devido ao alto envolvimento com a atividade executada em seus atendimentos. Esse leque de sentimentos era encarado de uma maneira similar pelos entrevistados: não exposição de emoções com clientes e colegas no ambiente de trabalho. Assim, foi possível perceber que os entrevistados se mantinham quietos buscando não absolverem toda a situação estressante daqueles momentos que passavam na execução de seu trabalho, como é relatado nos fragmentos (043), (044) e (045), deixando evidente o bloqueio de expressões e emoções legítimas.

(043) Na verdade sempre me manti quieta no meu canto, nunca me estressei por conta disso e tentava não dar bola pra tanta coisa que era falado, tentava só realizar meu atendimento e pronto, era pra isso que eu estava lá (Entrevistado 9).

(044) Então, igual eu falei, eu tentava ao máximo não me expor, por que eram muitas pessoas ali, um ambiente muito difícil de se trabalhar, não era todo mundo que você tinha uma boa amizade lá dentro, por isso buscava sempre ficar gueto na minha (Entrevistado 1).

(045) Foi onde assim eu não soube lidar e começaram a surgir as crises de pânico, porque lá a empresa o certo era oferecer um psicólogo, lá não tem isso, e foi onde foi gerando meus problemas (Entrevistado 6).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo proposto para o estudo, que foi analisar como se configura o trabalho emocional de operadores de *telemarketing* em uma cidade do interior de Minas Gerais, na perspectiva de ex-operadores do setor de teleatendimento, pôde-se constatar que o trabalho emocional exige dos operadores a gerenciamento de suas emoções em contextos de muito estresse. De acordo com os relatos colhidos, situações como pressão dos supervisores, clientes bravos e hostis, ameaças e desrespeito faz com esses operadores empreendem grandes esforços na tentativa de manterem a saúde emocional e psicológica.

O serviço prestado pelos operadores de teleatendimento é de grande relevância para as empresas, que buscam estabelecer canais de comunicação com seus clientes, tanto para a venda de produtos, serviços de pós-venda, para sanar dúvidas, resolver reclamações sobre produtos e serviços, enfim, acaba sendo um serviço estratégico para as organizações. Contudo, o ambiente de trabalho e as circunstâncias requerem ações que favoreçam um trabalho emocional e gestão das emoções eficientes evitando, principalmente, o adoecimento desses colaboradores.

Como a pesquisa foi realizada com ex-operadores de teleatendimento, a principal limitação do estudo foi não ser possível estabelecer um paralelo sobre a situação do trabalho emocional e da gestão das emoções no início da carreira e depois que esta encerra. Esse paralelo poderia confirmar, categoricamente, que o ambiente de trabalho nos serviços de *telemarketing* possui características nas rotinas que, de fato, exigem muito do trabalho emocional dos funcionários. Mesmo assim, pôde-se compreender que a gestão das emoções em ambientes de serviços é uma premissa para preservar a saúde desses funcionários.

Considerando estas limitações, a sugestão para estudos futuros é traçar um paralelo sobre o trabalho emocional exigido aos colaboradores que atuam no teleatendimento, comparando o início da carreira com o seu término, ou seja, que a pesquisa contemple os operadores em atividade, ampliando os resultados sobre o papel da gestão das emoções para tornar as tarefas mais produtivas e menos estressantes. Tal perspectiva de abordagem pode fazer surgir propostas para melhorar a qualidade de vida no trabalho desses operadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHÃO, J. I.; SANTOS, V. O controle no trabalho: os seus efeitos no bem-estar e na produtividade. **In:** TAMAYO, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ALVAREZ GALLEGO, E.; FÉRNANDEZ RÍOS, L. El Síndrome de Burnout o el desgaste profesional. **Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatria**, v.11, n.39, p. 257-265, 1991.
- BARTKI, P. I. N. **Operador de Telemarketing**. Maringá: IFPR, 2012.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BONFIM, M. C. **Trabalho emocional: demandas afetivas no exercício profissional**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- BRAGA, R. Uma sociologia da Condição Proletária Contemporânea. **In: Tempo Social**. São Paulo, v.18, n.1, p. 133-152, 2006.
- CODO, W. **Educação: Carinho e Trabalho**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1999.
- CONSOLINO, A. M. G. A. V. **Saúde do Trabalhador: foco na formação de profissionais da Vigilância Sanitária**. [Dissertação - Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais]. São Paulo: Universidade de Taubaté, 2013.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- FARBER, B. A. **Crisis in education: Stress e Burnout in the American teacher**. Jossey Bass, 1991.
- FISCHER, V. **Estrutura de um call center: saiba quais cuidados a sua empresa precisa ter**. 2019. Disponível em: <<http://blog.ellodeideias.com.br/estrutura-de-um-call-center-saiba-quais-cuidados-a-sua-empresa-precisa-ter/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. Exigências do trabalho, prevalência de dor muscular e de sintomas de estresse em estagiários do setor de cobrança de um banco internacional. **In: Revista de Terapia Ocupacional**, v.14, n.1, p. 10-18, jan./abr. 2003.
- GRANDEY, A. A.; GABRIEL, A. S. Emotional labor at a crossroads: where do we go from here? **Annual Review of Organization Psychology and Organization Behavior**, v.2, p. 323-349, 2015.
- HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California Press, 1983.

LEITE, N. M. B. **Síndrome de Burnout e Relações Sociais no Trabalho: um estudo com professores de educação básica**. [Dissertação – Mestrado em Psicologia]. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

LIMA, E. **As condições de Trabalho e as Estratégias de Comunicação nas Operações de Call Center**. [Dissertação – Mestrado em Administração]. São Paulo: PUC, 2007.

MARINHO, S. Conheça a história do telemarketing no Brasil. **In: In House – Contact Center e Technology**. 2019. Disponível em: <<https://www.inhouse.com.br/a-historia-do-telemarketing-no-brasil/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

MENDONÇA, R. “Você não presta para nada: a rotina de estresse, xingamentos e pressão dos atendentes de telemarketing. **In: BBC News Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-44325034>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2001.

MORAIS, F. J. et. al. Gestão das emoções em ambiente de serviços: uma análise do trabalho emocional dos operadores em uma central de atendimento telefônico. **In: RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v.9, n.3, jul./set., 2015, p.15-29. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742858003.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

MORRIS, J. A.; FELDMAN, D. C. **The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor**. *Academy of Management Review*, v.21, n.4, p. 986-1010, 1996.

PAZETO, T. A. **Metodologia para planejamento de capacidade de call center**. [Dissertação – Mestrado em Ciências da Computação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

OLIVEIRA, A. A precarização do trabalho: Teleatendimento e terceirização como manifestações de ataque à dignidade de trabalhador. **In: XXIII Congresso Nacional do CONPEDI**. João Pessoa-PB, 2014.

OLIVEIRA, S. M. Os Trabalhadores das Centrais de Teleatividades no Brasil: da Ilusão à Exploração. **In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (Orgs.). Infoproletários: Degradação Real do Trabalho Virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

ROCHA, E. D. C.; AGUILLERA, F. Rotatividade em Call Center: para além de indicadores, um chamado à ação. **Psic. Rev.** São Paulo, v.25, n.2, p. 371-393, 2016. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:thgSPfb4_HQJ:https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/download/25246/21357+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 mai. 2020.

SANTOS, E. F.; FONTENELLE, I. A. A construção de sentido para o trabalho emocional. **In: RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v.20, n.1, 2019. Disponível em

<https://www.scielo.br/pdf/ram/v20n1/pt_1678-6971-ram-20-01-eRAMG190089.pdf>.
Acesso em 10 de agosto de 2020.

SILVA, L. F. S. C; MOCELIN, D. G. Satisfação com o emprego em Call Centers: novas evidências sobre o emprego trampolim. **In: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.9, n.2, p. 60-71, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/artivle/view/13156/12237>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

SINTRATEL. Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing. **A saúde do operador de telemarketing**. 2018. Disponível em: <<http://www.sintratel.org.br/site/index.php/noticias/saude/661-a-saude-do-operador-de-telemarketing>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SIQUEIRA, A. O que são testes A/B. **In: Integrate Software & Technology**. 2020. Disponível em: <<http://blog.integrate.com.br/2019/02/o-que-sao-testes-ab.html>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

SOUZA, L. M. **As transformações do mundo do trabalho: um estudo sobre a precarização e qualificação profissional dos operadores de telemarketing na cidade de Uberlândia**. Uberlândia: UFU, 2007.

VILELA, L. V. O.; ASSUNÇÃO, A, A. Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma central de atendimento. **In: Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, v.10, n.2, 2007.

VINUTO, J. A Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **In: Temáticas**. Campinas, v.22, n.44, p. 203-220, ago/dez. 2014.

APÊNDICE – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Dados Pessoais:

1. Qual sua idade?
2. Qual seu estado civil?
3. Possui algum filho(a)? Se sim, quantos?
4. Qual o nível de escolaridade?
5. E praticante de alguma religião? Se sim, qual?

Dados Profissionais:

1. Qual a sua profissão atual?
2. Poderia descrever a sua trajetória profissional, desde o seu ingresso no mercado de trabalho, até o serviço de teleatendimento?
3. Poderia descrever como foi o processo de entrada na empresa de teleatendimento?
4. Porque escolheu trabalhar no serviço de teleatendimento desta empresa?
5. Me conte um pouco como foi sua trajetória dentro da empresa (Quanto tempo permaneceu dentro da empresa)? E em quais setores você já trabalhou dentro da mesma?
6. Qual motivo te levou a se desligar da empresa?

Caracterização da Tarefa:

1. Quais atividades que um operador de teleatendimento exerce no seu dia-a-dia? Você poderia me contar como que era a sua jornada de trabalho?
2. Qual era o tempo médio do seu serviço diariamente nesta função?
3. Qual turnos você trabalhava?
4. Quais eram os equipamentos utilizados na realização do seu trabalho?
5. Quais eram as habilidades e competências necessárias para o desempenho daquela função?
6. Quais as dificuldades que você encontrava na realização do trabalho?
7. Quais as facilidades que você encontrava na realização do trabalho?
8. Você fez algum treinamento inicial para esta função? Se sim, conte-me como foi a preparação?
9. Durante a permanência no trabalho, teve algum outro treinamento ou curso que foi realizado?

10. Existia a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa na atividade de operador de teleatendimento? Se sim, como se dava este crescimento na organização?
11. Qual era a sua remuneração com esta atividade? Esta remuneração supria suas necessidades?
12. A empresa oferecia algum tipo de sistema de recompensa e incentivo ou benéfico (vale transporte, vale refeição, plano de saúde, etc.)?
13. Você acredita que o espaço de trabalho e os móveis que você utilizava (cadeira, balcão, etc.)? eram confortáveis e atendiam suas necessidades físicas?
14. A empresa oferecia algum tipo de ginástica aos seus funcionários?
15. Na empresa em que atuava, existia algum tipo de punição ou advertência para determinadas situações? Você já sofreu alguma delas?
16. Através destas punições você saberia descrever como seria caracterizado um funcionário exemplar para a empresa?

Gestão das Emoções:

1. Para exercer a cargo de operador de teleatendimento ouve algum tipo de orientação de como se expressar fisicamente e emocionalmente? Isso aconteceu durante os treinamentos?
2. Havia a presença de algum supervisor quando houvesse a necessidade de auxílio durante o seu trabalho?
3. Qual a orientação que lhe foi passado(a) para o primeiro contato com o cliente? Se sim, como foi (treinamento, capacitação, etc.)?
4. Como a empresa lhe orientou a lidar com clientes irritados ou estressados?
5. Como a empresa lhe orientou a lidar com clientes impacientes?
6. Como a empresa lhe orientou a lidar com clientes pacientes e educados?
7. Em seu treinamento como você foi orientado a lidar com os diversos tipos de problemas que eram apresentados no seu dia-a-dia de trabalho?
8. Durante a execução do trabalho, você era monitorado? Se sim, como você se sentia com relação a isso?

Gestão das Emoções Individuais:

1. Você se sentia satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com seu trabalho? Por que?
2. Como você lidava com situações de estresse? Teria algum caso que poderia me descrever?

3. Você sofreu algum tipo de preconceito (raça, sexo, classe social), tanto por parte dos colegas de trabalho, quanto por algum cliente? Se sim, como se sentiu e lidou com isso?
4. Você sofreu algum tipo de assédio moral ou sexual? Se sim, como se sentiu e lidou com isso?
5. Quando um cliente se mostrava impaciente, como se tornava o atendimento? E como você reagia a este tipo de cliente?
6. Quando um cliente se mostrava estressado, como se tornava o atendimento? E como você reagia a este tipo de cliente?
7. Quando um cliente se mostrava paciente e educado, como se tornava o atendimento? E como você reagia a este tipo de cliente?
8. Durante a execução do seu trabalho, você buscava expor emoções de quais tipos?
9. Essas emoções condiziam com suas verdadeiras emoções? Ou seja, aquilo que você estava realmente sentia?
10. Em algum momento você teve que expressar emoções que não condiziam com o que você estava sentindo? Se sim, poderia nos contar algum caso?
11. Você alguma vez sentiu medo durante a execução do seu trabalho? Se sim, poderia nos contar como foi?
12. Como você gerenciava seus sentimentos na execução do seu trabalho?
13. Como sabemos a sua atividade tinha um alto envolvimento com pessoas, você se sentia pressionado(a), devido a este envolvimento?
14. E diante disto como você fez para lidar com estes sentimentos?