



Trabalho Emocional: Um Estudo sobre Ex-Operadores de Telemarketing na Cidade de Ituiutaba-MG

Amanda Silveira de Araújo (FACES-UFU)
Prof. Dr. Alex Fernando Borges (FACES-UFU)

Resumo

O trabalho emocional é um processo de gerenciamento das emoções. É a tentativa de não demonstrarem as emoções que realmente sentem e sim as emoções pré-estabelecidas pela empresa trabalhada. É muito importante relacionar o trabalho emocional ao trabalho de operador de telemarketing, por ser uma atividade que demanda um controle muito grande das emoções e por ser um tema pouco estudado. O objetivo do presente trabalho consistiu em compreender as particularidades do trabalho emocional de ex-operadores de telemarketing da cidade de Ituiutaba-MG. Para tanto, por meio do método qualitativo, foram entrevistados nove ex-trabalhadores que atuavam em uma empresa do setor de telecomunicações. Os resultados demonstraram que, de modo geral, esses sujeitos enfrentaram dinâmicas e desafios diversos no ambiente de trabalho, associados a elementos como a natureza da atividade em si, o cotidiano das rotinas e padrões da operação, a organização do trabalho, as dificuldades no relacionamento com a chefia, as dificuldades no atendimento, de metas e desempenho, o excesso de controle e vigilância, as dificuldades no atendimento aos clientes, bem como a própria gestão das emoções individuais no ambiente laboral.

Palavras-chave: Trabalho emocional. Call Center. Telemarketing.

1. Introdução

Os serviços de telemarketing vêm, a cada ano, se expandindo no Brasil, tornando-se um dos segmentos que mais empregam, atingindo no ano de 2005, segundo dados da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), 555.000 empregos diretos. Já no ano de 2016, a atividade empregava 1,5 milhões de trabalhadores formais segundo dados divulgados pela ABT. Segundo dados do site *callcenter*, existem cerca de 270 mil Pontos de Atendimento (PAs) no Brasil em 2018. Mesmo diante dessa expansão, o segmento de *call centers* recebe muitas reclamações e queixas de adoecimentos de seus colaboradores em postos de trabalho. De acordo com Peres et al. (2006) tais reclamações são feitas junto a órgãos como o Ministério do Trabalho. Dentre as principais contestações estão Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), problemas vocais, auditivos e adoecimentos de ordem mental e psicológica.

No que diz respeito ao trabalho emocional, Hochschild (1983) afirma que ele seria o investimento pessoal para lidar com emoções geradas no decorrer das tarefas específicas. São regras estabelecidas pelas organizações com o objetivo de administrar a intensidade da emoção relacionada a determinada tarefa. Vilelas (2013) corrobora tal perspectiva conceituando trabalho emocional como o esforço envolvido para os profissionais não demonstrarem as emoções que realmente sentem e sim emoções baseadas nas normas culturais pré-estabelecidas pela organização trabalhada. O trabalho emocional possui, assim, foco no atendimento. É o controle emocional necessário para manter relações com as pessoas de forma positiva.

Freitas (2012) aponta que há uma grande intensificação e precariedade no âmbito de trabalho no setor de telemarketing. De acordo com o autor, os trabalhadores são submetidos a uma intensa pressão, vigília e são monitorados durante toda realização de sua atividade. Os trabalhadores possuem metas de vendas, tempo para cada atendimento e número de ligações diárias, e isso exige muito desses trabalhadores. Para Oliveira e Matsuo (2014), o trabalho emocional adaptado aos operadores de telemarketing não está apenas ligado às exigências relacionada ao processo intelectual ou à carga física e mental que é exigida ao operar a atividade laboral, mas, acima de tudo, à submissão da emoção que é imposta pelo serviço sob vigilância. Assim, no caso de operadores de telemarketing, o trabalho emocional está inteiramente ligado à qualidade do atendimento realizado no ambiente de trabalho. Porém, nem sempre o controle dessas emoções é uma tarefa fácil, podendo ocasionar estresse nos trabalhadores e até contribuir para que adquiram alguma enfermidade devido à grande carga emocional envolvida.

Diante desse contexto, surge a questão de pesquisa que norteia a realização deste trabalho: Como se configura o trabalho emocional de ex-operadores de telemarketing de uma empresa localizada na cidade de Ituiutaba-Mg? Para responder a este problema, o presente estudo tem por objetivo geral de compreender as particularidades do trabalho emocional de ex-operadores de telemarketing da cidade de Ituiutaba-MG. Especificamente, busca-se: a) caracterizar o perfil dos ex-operadores de telemarketing; b) identificar as características do trabalho emocional dos ex-trabalhadores na área de telemarketing; e c) compreender possíveis situações de pressões emocionais no trabalho de operador de telemarketing e investigar qual era seu comportamento diante dessas situações. Neste sentido, o presente estudo se justifica na medida em que lida com uma carência de estudos sobre o tema em questão, relacionado com a atividade de telemarketing.

É importante dizer que a temática do trabalho emocional se constitui como relativamente nova no âmbito da área de administração. Com efeito, no âmbito das discussões sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, percebe-se a ocorrência relativamente incipiente de estudos que versam sobre a referida temática, o que aponta para uma necessidade e um potencial de realização de investigações sobre a manifestação e as implicações do trabalho emocional no contexto organizacional (Buzzulili; Enoque; Borges, 2019; Santos; Fontenelle, 2019). Se associarmos tal tema com a atividade de telemarketing em si, vemos que os estudos são, ainda, mais escassos, fato que oportuniza e justifica a realização do presente estudo.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Trabalho Emocional

O trabalho emocional originou-se da sociologia. Segundo Hochschild (1983), essa abordagem é empregada em diferentes profissões, sendo indicado como indução ou anulação das emoções para produzir, nos outros, um sentimento de bem-estar. Vilela e Assunção (2007) referem-se ao trabalho emocional como o investimento pessoal para controlar e determinar medidas para controlar as emoções constituídas ao desempenhar suas obrigações. São normas criadas pelas instituições a fim de controlar o tipo, o momento e a intensidade da emoção correlacionada à tarefa desempenhada. Essas normas buscam articular a emoção dos trabalhadores no exercício de suas atividades.

Para Martins (2008), o trabalho emocional tem sido estabelecido como a estruturação emocional necessária para expor as emoções que as organizações almejam. O pesquisador ressalta, ainda, em alguns estudos empíricos, que o trabalho em si é a construção capaz de abranger muitas dimensões que podem gerar efeitos positivos ou negativos no bem-estar,

concluindo que o trabalho emocional não é somente importante no relacionamento com os clientes, mas também no convívio com os colegas de trabalho. Ferreira (2022) afirma que o trabalho emocional pode se tornar uma atividade que demanda alto desgaste físico e mental por parte do trabalhador, visto que habitualmente ele é solicitado a mudar demasiadamente o que sente.

Nessa mesma linha, Tieppo (2012) afirma que o trabalho emocional pode ser visto como o investimento pessoal em controlar as emoções para atuar em determinadas tarefas, visando controlar as emoções para realização de seus serviços, o que corroborado por Diogo e Rodrigues (2012). Tais autores apontam que o trabalho emocional se dá a partir da indução ou anulação das emoções para produzir nas outras pessoas o sentimento de bem-estar.

O trabalho emocional determina que os sentimentos de seus trabalhadores sejam induzidos ou suprimidos, como sustento para o semblante externo que produz o estado apropriado, solicitado. (Moraes et al., 2015). Para Silva e Gondim (2019), trabalho emocional é um processo de gerenciamento das emoções e dos sentimentos, com base nas demandas emocionais exigidas pela organização ou pelo contexto de trabalho. É exigida, assim, uma coordenação, da mente e dos sentimentos pelo prestador de serviços, mesmo que muitas vezes o trabalhador exponha características emocionais no momento de execução de sua atividade laboral. Brandi (2020) em seu estudo constatou que o trabalho emocional está na fronteira do que se sente e do que se espera sentir, devido ao trabalhador ter que moldar seu estado emocional. Os sentimentos dos mesmos se tornam manipulados e administráveis em razão da otimização e realização do trabalho. Vilelas (2013) aponta que o trabalho emocional é composto por duas metodologias: primeiro, pela anulação das emoções negativas, como a raiva, frustração; e segundo, pelas emoções positivas, que são respeito, confiança, e outras emoções que são essenciais para a qualidade de um atendimento. Contudo, Pugliese (1999) destaca que o trabalho emocional possui uma série de consequências para os trabalhadores, como, por exemplo, as percepções de estresse e insatisfação no trabalho e angústia geral.

O trabalho emocional apresenta dois níveis de atuação: o nível de superfície e o nível profundo. Para Oliveira (2014), o nível de superfície influencia na aparência, ou seja, o ser humano tenta demonstrar a aparência com uma determinada emoção; por outro lado, no nível profundo, a pessoa utiliza seus próprios sentimentos para aceitar a determinada situação e consequentemente, trazer a aparência necessária.

Hochschild (1983) identificou três características do trabalho emocional: contato pessoal ou verbal com o público; a atitude e a expressão do empregado produzem um estado emocional no público; e os empregadores produzem reações emocionais dos empregados. Corroborando com o estudo Wharton e Erickson (1993) identificam três tipos de trabalho emocional segundo as emoções presentes: o trabalho emocional integrador, em que a ênfase é colocada na expressão da bondade, do sorriso, da gentileza, da amabilidade (emoções positivas); o trabalho emocional dissimulador, quando a pessoa deve demonstrar certa neutralidade; e o trabalho emocional diferenciador, com ênfase sobre a expressão da irritação, da desconfiança, da hostilidade (emoções negativas), para que o cliente tenha certo sentimento de intranquilidade, de medo.

Além dos fatores da atividade laboral, outros que demandam atenção por produzirem emoções negativas são as diferentes relações sociais como gênero, raça, classe social. Segundo o estudo de Oliveira e Matsuo (2014) é necessária a diferenciação do trabalho emocional aplicado a homens e a mulheres, pois estes apresentam emoções diferentes. Enquanto as mulheres, podem, por exemplo, exprimir o medo, os homens normalmente não o fazem. Isso decorre do fato de que as emoções são construídas de modo social, enraizadas no corpo, fazendo com que aquilo que sentimos seja formado por normas culturais, valores, convicções, crenças e estereótipos que existem na sociedade. De acordo com Bonfim e Gondim (2010), na década de 1990 as centrais de teleatendimento começaram a surgir, e

somente no ano de 2001, na cidade de São Paulo, teve o primeiro seminário para debater a problemática do trabalho dos atendentes de telemarketing e a sua saúde. Assim, o trabalho emocional nesse contexto exige que os trabalhadores tenham controle emocional, disciplina, vigilância constrangimento, no qual a voz e a emoção são os principais instrumentos através do controle do que se deve falar. É importante ainda, mencionar que os autores afirmam que o trabalho emocional dos tele operadores está intimamente ligado à três exigências, uma delas é relacionada ao processo cognitivo que está inteiramente ligada a percepção das emoções, outra à carga física e à carga mental exigidas destes trabalhadores por parte da empresa para desempenhar seu trabalho. Observando seus estudos percebeu-se que a partir de dois anos no serviço de *call centers* cria-se uma situação limite em que os trabalhadores não suportam mais o emprego.

2.2. O trabalho de telemarketing (Call Center)

No que se refere ao serviço de teleatendimento, Freitas (2012), afirma que este se constitui com base nos serviços de TI (Tecnologia de Informação), sendo um dos setores que mais cresce no país. Também conhecido como *call center* e *telemarketing*, o teleatendimento define-se como a atividade principal que se dá por meio de telefone e terminais de computador. A atividade de comunicação com os clientes se estabelece a distância por meio de voz e mensagens eletrônicas. A autora afirma, ainda, que as mulheres correspondem a 80% dos trabalhadores dessa profissão, sendo a maioria, jovens e estudantes.

Para Ricci e Rachid (2013) esse tipo de serviço tem se expandido no mercado, com um aumento relativo no fornecimento de empregos e de riquezas para o país nas últimas décadas. Seu crescimento se dá a externalização das atividades e o desenvolvimento do Ti (Tecnologia de Informação). O ambiente em que são realizados os trabalhos de teleatendimento é caracterizado por um roteiro padrão que iguala a conduta de todos os trabalhadores, sendo de fácil visualização do trabalho por parte da supervisão. O trabalho, em si, estimula a competição entre os funcionários, dando-lhes metas individuais e coletivas para serem atingidas. O trabalho é intenso, com pouco tempo para descanso, com uma taxa alta de rotatividade, gerando, assim, um efeito negativo por parte dos trabalhadores com a profissão. Contudo, Santos (2021) afirma que tele atendimento é uma das atividades mais eficientes para se conectar e criar um relacionamento com os clientes, a fim de prestar um atendimento de qualidade, rápido, acolhedor e humanizado, promovendo produtos e serviços de forma eficiente sem que o cliente tenha que sair de casa. Em contrapartida, a insatisfação desses trabalhadores pode levar a um atendimento robótico, impessoal e mecânico, interferindo negativamente nos resultados, perdendo a qualidade na prestação do serviço.

Ricci e Rachid (2013) afirmam, ainda, que o trabalho de operador de *telemarketing* apoia-se nas novas tecnologias intensificando o volume de produção, não perdendo sua essência primordial que é a de atender e efetuar chamadas telefônicas. Além disso, é destacado que os trabalhadores de teleatendimento trabalham sob controle, sofrem cobrança e pressão por produção. A competição gera conflitos entre os operadores, além de uma visão que é um emprego momentâneo sem expectativa de crescimento, o que acaba criando uma visão negativa da profissão. Para Borges et. al. (2021) na busca por intensificar seus resultados, a realidade das empresas de *call centers* causam efeitos negativos na saúde dos teleoperadores, como doenças decorrentes do exercício do trabalho, entre elas estão dores corporais e perda da voz. Esses problemas de saúde influenciam de forma negativa a qualidade de vida desses trabalhadores. Corroborado por Carvalho et. al. (2022) em sua análise, associa o trabalho de telemarketing com o desenvolvimento de doenças psíquicas, decorrente do estresse gerado pela pressão de produção, perda da voz, entre outros.

Peres et al. (2006) caracterizam o serviço de teleatendentes como ativo e passivo. O ativo é quando os operadores de *telemarketing* ligam para seus clientes, normalmente para vendas e para fazer pesquisas, já o passivo é quando os clientes ligam para a central, em busca de solicitações, orientações, reclamações, entre outros. Ainda em sua pesquisa, os autores afirmam que o trabalho exaustivo em centrais de teleatendimento pode causar sintomas de fadigas, tensão nervosa, dores de cabeça (cefaleia), insônias, dificuldades para fixar sua atenção, depressão. Além dos sintomas psíquicos, os trabalhadores podem desenvolver problemas osteomusculares dos ombros, mãos e pescoço.

Sobre a jornada de trabalho Freitas (2012) descreve que os operadores de *telemarketing*, trabalham, no máximo, seis horas e vinte minutos diários, onde as escalas são variadas e as folgas não são fixas, trabalhando em finais de semana e feriados, variando de empresa para empresa. Essa redução na jornada de trabalho se dá a fim de prevenir desgastes físicos e mentais que podem ser adquiridos pelo exercício repetitivo das atividades estabelecidas. Freitas (2012) afirma, que o setor é descrito por oferecer salários baixos, pouca possibilidade de crescimento de carreira e alta taxa de rotatividade.

Morais et al. (2015) afirmam que as empresas de telemarketing impõem regras rígidas aos seus funcionários, a respeito do tipo e da intensidade da emoção a ser demonstrada pelos operadores, em cada momento de execução de suas atividades. Assim sendo, os operadores têm que separar internamente suas próprias emoções e demonstrar o comportamento emocional que é esperado dentro do *call center*. Para Cavaignac (2011), o trabalho dos teleatendentes possui um ritmo acelerado, curto tempo de pausa, muita pressão psicológica, constrangimento, cobranças e ameaças gerando riscos à saúde desses trabalhadores. Os riscos mais frequentes identificados pelos pesquisadores são: LERs (Lesões por esforços repetitivos), DORTs (distúrbios osteomusculares), estresse, alteração no sistema nervoso, ansiedade, depressão, síndrome do pânico, inflamação nos ouvidos, problemas com a voz, problemas de vista e gastrite nervosa.

Vilela; Assunção (2004) chegaram a seguinte conclusão em relação aos teleatendentes: as empresas de telatendimentos dependem do esforço mental e afetivo dos seus trabalhadores, para uma melhor interação e satisfação dos clientes, tudo isso sem ultrapassar o tempo estipulado em metas, contudo o efeito principal observado é o adoecimento dos trabalhadores.

O estresse gerado no trabalho está associado às danificações à saúde e ao prejuízo gerado no desempenho dos trabalhadores e resultados corporativos. Com base nisso, Takahashi, Sisto e Fernandes (2014), em sua pesquisa, chegaram ao seguinte resultado: que de maneira geral os operadores de telemarketing são suscetíveis a estresse laborais e que a rotatividade em *call centers* é muito alta.

Algumas empresas de *telemarketing* utilizam de alguns métodos para amenizar os efeitos causados pelo exercício do trabalho, conforme exposto por Ramalho; Arruda e Hamilton (2008), ao adotar, por exemplo, salas de descompressão, festinhas e ginástica laboral. Outra forma de incentivar os trabalhadores são os benefícios e premiações, além do reconhecimento para aqueles que cumprem as metas.

Analisando uma greve de operados de telemarketing de uma empresa privada em Fortaleza em 2007, Cavaignac (2013) ressalta:

Temendo o “castigo do desemprego”, os teleatendentes comportam-se como verdadeiros escravos, tendo de abrir mão não só de direitos sociais – como o direito de repousar quando doentes –, mas também de direitos humanos, como o de satisfazer necessidades fisiológicas e a liberdade de ir e vir. A empresa, voltada para a efetivação dos resultados e, mais precisamente, para os lucros, em vez de contratar mais trabalhadores para garantir a tão propagada “qualidade no atendimento”, aumenta a cobrança e o controle sobre os atendentes, que têm de cumprir determinadas metas – sobretudo o tempo médio de atendimento (TMA) – sob a

pressão constante dos supervisores e, ainda, sob a ameaça de demissão. Nesse ambiente de trabalho, chamado pelos próprios operadores de “senzala”, o supervisor é transformado numa espécie de “feitor”, que está sempre a perseguir os “escravos” sob sua responsabilidade (operadores de uma mesma bateria), de modo a fazê-los cumprir as ordens (metas) do senhor (empresa). Daí a música⁷ que os manifestantes cantavam durante a greve, seguida de um apelo: “Lerê, lerê, lerê, lerê, lerê... Negociação pra senzala já!” (CAVAIGNAC, 2013, p.159).

A pesquisa de Cavaignac (2013) no apresenta como ocorrem ameaças, medo, cobranças, perda dos direitos sociais, dos direitos humanos nessas instituições. Para Santos e Ferreira (2017) esses elementos provocam “a incidência de doenças como, por exemplo, lesão por esforço repetitivo (LER), além de outros efeitos nocivos à saúde deste trabalhador tais como: estresse, problemas emocionais, cansaço físico e mental, dores nos olhos, problemas de postura, agressividade” (Santos; Ferreira, 2017, p.1159). Logo, os operadores são atingidos psicologicamente e fisicamente, os dados revelam que existe muito ainda a se repensar sobre a estruturação dessas empresas.

Conforme Santos e Ferreira (2017), a presença do supervisor monitorando, a cobrança de resultados e o curto tempo para pausas, agrava essa situação. Nos chama a atenção é que “a ausência de autonomia e o excesso de controle estariam naturalizados em todas essas atividades” (Moraes, 2015, p.28), por isso muitas pessoas podem não entender que pressões, ameaças são um descaso com seus direitos e normalizam isso em suas vidas, como se fosse algo “aceitável” e não é.

Por isso como Rocha e Aguilera (2016) afirmam apesar do crescimento nesse setor e a grande oferta de empregos, existe uma grande rotatividade, resultado do desgaste emocional que sofrem por não conseguirem seguir o roteiro que lhes é repassado, ou por o seguirem, e serem alvo de críticas. Essa rotatividade traz dificuldades econômicas e frustração para os ex-operadores, por outro lado, pode ser uma chance de crescimento para estes. Para os trabalhadores que permanecem a carga de trabalho aumentam, eles têm que aprender a relacionar-se, mas pode gerar um comprometimento maior (MOBLEY, 1992 *apud* ROCHA; AGUILLERA, 2016). Ou seja, a rotatividade pode ser vista como algo positiva ou não, pode ser para o crescimento dos ex-operadores ou pode resultar em dificuldades econômicas.

3. Procedimentos metodológicos

Este trabalho, elaborado com o objetivo de compreender as particularidades do trabalho emocional de ex-operadores de telemarketing da cidade de Ituiutaba-MG, foi estruturado com base no método qualitativo de investigação. A metodologia qualitativa é uma estrutura de caráter exploratório, com foco interpretativo nas subjetividades adjacentes ao objeto analisado (Marconi; Lakatos, 2008).

Para viabilizar o desenvolvimento da pesquisa e a investigação do caso selecionado, foram utilizadas as entrevistas como técnica de coleta de dados. A entrevista pode ser considerada como uma forma racional de conduta da pesquisa de campo por parte do pesquisador, sendo voltada ao acesso eficaz de um conjunto sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo (Rosa; Arnoldi, 2006). A técnica de entrevista é muito valorizada por sua versatilidade e seu valor de aplicação. Segundo Bauer e Gaskell (2000), a compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual valiosa para explicar alguns fenômenos e processos observados no contexto organizacional.

Cumprir destacar, ainda, que as entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado. Foram realizadas nove entrevistas devido à saturação de dados. As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a ex-operadores de telemarketing residentes na

cidade de Ituiutaba- MG. Tais entrevistas foram gravadas (garantindo sigilo dos respondentes), sendo, em seguida, transcritas em seu inteiro teor. No decorrer da discussão da presente pesquisa, estes foram nomeados entrevistados de 1 a 9. O primeiro sujeito entrevistado foi selecionado a partir dos contatos pessoais da autora. Ao voluntariar-se para participar da pesquisa, o referido entrevistado repassou, ao final da entrevista, o contato de outros potenciais sujeitos que poderiam fazer parte do estudo, os quais também recomendaram outras pessoas. Ao final do processo de “bola de neve” que consiste na escolha intencional de indivíduos relevantes na temática pesquisada, totalizaram-se nove entrevistados. A análise dos dados empíricos foi feita a partir das seguintes categorias, definidas *à priori* à coleta de dados:

Categorias de análise	Descrição da categoria
Ação superficial	Consiste em uma simulação ou um esforço de gerenciar as expressões e gestos que tenham significados emocionais diante de clientes e demais colaboradores (Santos; Fontenelle, 2019);
Ação profunda	Consiste em um esforço tanto cognitivo quanto de expressões que implica alterar verdadeiramente as emoções sentidas para transmitir as emoções determinadas pela organização (Santos; Fontenelle, 2019);
Expressão espontânea e genuína da emoção	Consiste no trabalhador verdadeiramente sentir a emoção requerida pela organização (Santos; Fontenelle, 2019);

Quadro 1: Categorização teórica do trabalho emocional

Fonte: Adaptado de Santos e Fontenelle (2019)

A análise das entrevistas foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos. Essa análise ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação). As análises aqui empreendidas foram instruídas de acordo com o quadro teórico da pesquisa, fundamentadas nos objetivos deste trabalho e voltadas à compreensão do trabalho emocional no contexto investigado.

4. Resultados e discussão

Neste tópico serão apresentados e discutidos os resultados das entrevistas, com o objetivo de compreender as particularidades do trabalho emocional de ex-operadores de telemarketing da cidade de Ituiutaba-MG. A partir dos dados coletados, foram analisados: o perfil dos entrevistados, o objetivo principal dos operadores de telemarketing entrevistados, o tempo/jornada de trabalho dos mesmos, a necessidade de adaptação a diferentes horários e ferramentas de trabalho e habilidades e competências que o trabalho demanda.

Sujeito de pesquisa	Descrição do perfil
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.
Entrevistada 3	Mulher, 25 anos, solteira, não possui filhos, cursa superior em Direito, acredita no espiritismo, atualmente estagiária, entrevistada ficou 7 meses na atividade estudada.
Entrevistada 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
Entrevistada 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
Entrevistada 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
Entrevistada 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.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente, para se entender a construção dessa perspectiva de trabalho emocional, buscou-se entender as atividades que um operador de teleatendimento exerce no cotidiano de sua rotina. De acordo com os entrevistados, a atividade de operador de telemarketing envolve, basicamente, um processo rotinizado e roteirizado, onde o trabalhador recepciona a ligação de um cliente que busca solucionar um determinado problema de telefonia fixa, móvel, internet e/ou TV a cabo (serviços prestados pela empresa contratante). Neste atendimento, são processados chamados de ordem operacional, técnica, financeira, ou de assistência para o acesso a um dado serviço.

Os entrevistados apontaram que o **objetivo principal de sua função** é sanar as dificuldades dos clientes, que vão desde: reclamações quanto a valores de contas, captação de clientes, reparos na internet, configurações de modem, celulares, envio de fatura, reclamações, entre outras. Ao ser questionada sobre suas funções, a entrevistada 8 ressaltou que:

(...) [a gente possui] pouco tempo [para realizar o atendimento]. Então tinha uma demanda muito grande de ligações, e a gente tinha um tempo médio de atendimento determinado para atender essas ligações e sempre tinha uma fila de clientes na espera, o que dificultava a gente fazer outras pausas, por exemplo, uma pausa pessoal pra ir ao banheiro (Entrevistado 8).

O relato da ex-operadora entrevistada revela o modo de operação da trabalhadora, demandado por um alto número de chamados abertos e limitada em relação ao tempo disponível para cada atendimento, uma prática comum no setor. Essa declaração corrobora com os pressupostos levantados por Cunha (2010) em sua pesquisa, que ressalta que as atividades desenvolvidas pelos operadores têm um ritmo acelerado, com breves intervalos, pois tem um tempo determinado para os atendimentos. Neste trecho observa-se, assim, evidências de trabalho emocional, haja vista a necessidade de controle fisiológico e psicológico para a realização das tarefas desempenhadas, em uma ação superficial deliberadamente executada para gerenciar as emoções contraditórias entre o papel e o comportamento esperado do operador e o ser humano por trás dessa representação (Santos; Fontenelle, 2019).

Em relação ao **tempo médio de serviço diário**, todos os participantes da pesquisa relatam que trabalhavam em torno de seis horas por dia. Chama a atenção a seguinte narrativa:

(...) por que também a gente trabalhava nos finais de semana, então eles escalavam pra gente trabalhar ou no sábado ou no domingo e feriados também a gente trabalhava e não tem essa adesão de não trabalhar nos feriados, eles também cobravam para trabalhar nos feriados. (Entrevistada 3).

Diante da fala da entrevistada 3, percebe-se que esse esgotamento leva, de fato, a uma diminuição da produtividade na operação, podendo ser explicado a partir de fatores o cansaço, visto que a escala de trabalho determina que os operadores atuem até em feriados. Tal fala corrobora com Cunha (2010) que destaca que, os trabalhadores iniciantes apresentam, em geral, níveis mais elevados de produtividade. Esse desempenho, no entanto, tende a diminuir ao longo do tempo em função de níveis de esgotamento físico e mental, sobretudo em casos de trabalhadores que permanecem em uma mesma atividade rotineira e padronizada. Tal contexto pode acarretar, como consequência, a substituição dos operadores por outros mais novos, levando a um cenário de alta rotatividade no ambiente de trabalho (Cunha, 2010).

Outro aspecto que reflete esse conflito de papéis e emoções entre indivíduo e profissional refere-se ao sentido atribuído à própria jornada de trabalho. De acordo com a entrevistada 6, a rotina laboral envolvia trabalhar “seis horas e vinte por dia. As piores seis horas do dia da gente”. Essa declaração denota, mais uma vez, como a **ação superficial** da ex-operadora se manifesta, ao revelar e projetar uma necessidade de que a trabalhadora precise se revestir por emoções artificiais para viabilizar sua atuação no ambiente de trabalho. Mais ainda, esse trecho também sugere uma **ação profunda**, na medida em que não basta apenas uma simulação de emoções contraditórias entre o espectro individual e o profissional, mas a própria incorporação de emoções circunscritas à operação, para conseguir superar o desafio de horas de trabalho degradantes atendendo ao perfil, ao padrão, ao trato relacional com o cliente, e às exigências de qualidade e eficiência de atendimento demandas pela organização (Santos; Fontenelle, 2019).

Esse movimento, similar ao observado por Buzzulini, Enoque e Borges (2019) no contexto de operadores de caixa em supermercados, reflete, na verdade, como a entrevistada não encontra sentido em seu trabalho, uma vez que a atuação como operadora de telemarketing constitui “as piores horas [do seu] dia”. De fato, autores como Takahashi, Sisto e Fernandes (2014) reiteram que a organização do trabalho em atividades de *call center* é padronizada, rotineira, maçante e rígida, com intenso controle e monitoramento dos atendimentos dos operadores. Há, neste contexto, constante pressão por produtividade, redução dos tempos de atendimento, aumento dos índices de satisfação com os serviços prestados, venda de produtos/serviços, bem como resolução rápida de problemas dos clientes. Além disso, há que se ressaltar que o trabalho nesse tipo de atividade é guiado por metas diárias, semanais e mensais de atendimento a partir de uma série de parâmetros de eficiência, qualidade e produtividade, em um ambiente comumente marcado por centralização, direção autoritária e ausência de autonomia por parte do trabalhador (Takahashi; Sisto; Fernandes, 2014), e esses são fatores que acentuam a perda de sentido no trabalho, provocando esgotamento e desistência.

Outro aspecto que reflete no trabalho emocional refere-se à **necessidade de enfrentamento de diferentes jornadas de trabalho** e à **necessidade de adaptação aos equipamentos e sistemas de informação da organização**. Primeiramente, cumpre ressaltar, neste momento, que apenas o entrevistado 1 trabalhava no período noturno. Os entrevistados 2 e 9 trabalhavam de manhã; os entrevistados 3, 6 e 7 trabalhavam nos períodos tarde/noite e 4, 5 e 8 trabalhavam nos períodos manhã/tarde. Questionados sobre os equipamentos utilizados na empresa, todos afirmaram utilizar um telefone acoplado a um computador e fone de ouvido, disponíveis em uma espécie de “tubo de voz” individual (Entrevistado 1). De acordo com a entrevistada 8, os *headsets* disponibilizados são aparelhos formados a partir de um conjunto de microfone e fone de ouvido unilatereal, sendo fornecidos um protetor

auricular para o outro ouvido, que frequentemente não é utilizado pelos funcionários. Neste sentido, o operador, inserido nesse *layout* e nesse ambiente de trabalho, é praticamente condicionado a performar com produtividade e foco máximos, em uma arquitetura que passa a ser vista pelos ex-operadores entrevistados como fonte de *stress* e sentimentos como ansiedade e desgaste físico e mental. Ainda, há o sistema de informação, que se por um lado serve como a base para a realização do trabalho, por meio do registro das ligações telefônicas e do acesso às informações da empresa e dos clientes, também opera como um mecanismo de controle de desempenho e de vigilância da qualidade do trabalho desempenhado, fato que condiciona a atuação do(a) operador(a) tanto em nível de **ação superficial** como em nível de **ação profunda**, nos termos de Santos e Fontenelle (2019).

Assim, os entrevistados se encontram inseridos em um contexto de trabalho individualizado, cuja atividade se limita a um posto de atendimento (PA), contendo equipamentos, mobiliários e divisórias especificamente projetados para a imersão do trabalhador não apenas operacionalmente, mas também emocionalmente, devendo se despir da sua individualidade para incorporar as emoções, comportamentos e subjetividades exigidas e esperadas pelo empregador, em uma lógica similar àquela observada por Santos e Ferreira (2017). Trata-se, portanto, de uma transição e de uma migração do perfil de ação superficial, em que os ex-operadores simulam emoções que não as suas próprias durante os atendimentos, para a ação profunda, uma vez que o *layout*, a organização do ambiente de trabalho, e a própria dinâmica das tarefas padronizadas, rotinizadas e amplamente controladas e vigiadas condicionam e demandam emoções diametralmente opostas àquelas vividas e vivenciadas pelos sujeitos entrevistados.

De modo complementar, tal constatação é potencializada a partir das habilidades e competências necessárias para o adequado desempenho da função, tal como relatado pelos entrevistados:

Comunicação, você tinha que ser uma pessoa bastante comunicativa, e sendo bem dinâmica também, que era no sentido de receber o problema do cliente, e procurar de forma rápida encontrar uma solução para aquele problema, não sabendo de tudo, mas estando bem preparado para as situações chaves daquelas atividades (Entrevistado 1).

Tem que ter curso de informática básica e avançada, é... curso de atendimento ao cliente, só que esse curso a empresa mesmo se a gente não tem ela dá, ela desenvolve pra gente no período de treinamento. Aí eu peguei o curso da empresa de atendimento e só, só o de informática mesmo e ter o ensino médio completo, só isso (Entrevistada 4).

Saber mexer em computador e ser rápida. O básico ne de computação e agilidade (Entrevistada 6).

Digitar com facilidade e rapidez, pois precisava ouvir o cliente e manusear o sistema onde era tudo registrado. Saber ouvir e depois falar, e bastante paciência, nem sempre estavam com boa educação. (Entrevistado 7).

(...) ser bastante comunicativa, proativa, e a principal que eles pediam é saber falar e digitar ao mesmo tempo (Entrevistada 9).

As falas previamente mencionadas revelam algumas das **habilidades e competências** que os operadores devem possuir para exercer a função de operador de telemarketing. Elementos como a capacidade de comunicação, a habilidade no atendimento e relacionamento com clientes, a proatividade, a rapidez e agilidade, o conhecimento técnico de informática e digitação, constituem algumas das exigências por parte da empresa. Evidentemente, a busca

dos ex-operadores pelo desenvolvimento dessas habilidades e competências no ambiente de trabalho leva, necessariamente, a um processo de adequação e posterior formatação do indivíduo ao padrão de trabalhador da organização, deixando de lado sua individualidade e sua capacidade de adaptação e customização do atendimento para assumir um roteiro pré-estabelecido e organizado, fato que em muitos dos relatos obtidos leva a uma perda de motivação e comprometimento, e a um sentimento de “robotização” e “mecanização” de sua atuação laboral. Esse entendimento, inclusive, é corroborado por Ferreira e Santos (2017), que visualizam o serviço de teleatendimento como “uma atividade de trabalho caracterizada por uma forte individualização, cujas cobranças baseadas em metas de qualidade de atendimento e de produtividade, fomentam uma perspectiva [pseudo] meritocrática (...) [que se configura como uma postura] ideológica da empresa” (Santos; Ferreira, 2017, p. 1160). Os operadores são cercados por cobranças, devem apresentar eficiência, agilidade, rapidez e capacidade de resolução de problemas e conflitos, fato que é fundamental para que se atinjam metas impostas pelas empresas e sejam por elas bem avaliados.

Como consequência disso, torna-se relevante entender as dificuldades encontradas pelos entrevistados e entrevistadas na realização cotidiana do trabalho. Apenas um dos entrevistados declarou que não houve nenhuma dificuldade no decorrer da execução das atividades, sendo que os demais destacaram dificuldades com a inadequação do ambiente de trabalho para a realização dos atendimentos, com o nível de barulho e ruído gerado na sala, com a insatisfação dos consumidores com os serviços prestados pela empresa, com a falta de transparência da empresa com os clientes sobre problemas técnicos, com a falta de respeito e urbanidade de alguns consumidores no momento do atendimento, dentre outras questões:

As minhas dificuldades eram mais na questão do ambiente de trabalho, as salas de operações do telemarketing eram bastantes povoadas, então as vezes o barulho causado por outras pessoas ao redor tirava um pouco de sua concentração, e dificultava mais os atendimentos (Entrevistado 1).

Cara assim não tinha uma coisa tão difícil o difícil lá era por exemplo, o cliente ligava e era uma resposta que você tinha que falar com cliente mas no dia talvez não podia falar aqui por exemplo a internet tá funcionando porque deu um erro lá no trem em Uberlândia que não tá funcionando não sei não podia falar porque tá com instabilidade tal e o cliente não entendia e você não podia falar aí era isso que eu mais ficava assim não mas tem que falar que é mentira mentindo mas tentar falar que era e tal. (Entrevistado 2).

Lidar com o cliente, sem dúvidas. O cliente nervoso aí era o mais, era o famoso contorno de objeção o mais complicado (Entrevistada 4).

A dificuldade, foi na minha primeira ligação, onde eu era atendente comum e caiu uma ligação corporativa, que estava totalmente errada, as vezes tinha esses desvios de setor, onde o programa as vezes errava e mandava a ligação para setores diferentes, aí você não sabia lidar com esse problema (Entrevistado 5)

Não poder revidar o cliente (Entrevistada 6).

Estas questões se tratam, portanto, de dificuldades atreladas à execução do trabalho, ao espaço físico e à qualidade do serviço final prestado pela empresa que impactam emocionalmente a atuação dos ex-operadores e ex-operadoras entrevistados. Isso reflete, por exemplo, em situações em que os funcionários são levados a omitir informações ou até mesmo mentir sobre determinadas situações, gerando a contradição emocional entre aquilo que o operador acredita que deve ser feito e aquilo que a organização exige enquanto conteúdo de comunicação – o que delimita o emprego de ações profundas no comportamento emocional do trabalhador.

Outro elemento importante a ser destacado refere-se à falta de paciência dos colegas de trabalho para auxiliar no aprendizado, **as dificuldades de relacionamento com outros operadores e com a chefia**, as **cobranças por qualidade e rapidez**, dentre outras:

[...] que por mais que seja um serviço assim que as pessoas falam que não gosta, lá eles cobravam bastante essa questão de qualidade nas ligações, até por que se você atende uma ligação, e a pessoa retorna essa ligação, eles também possuíam essa identificação, a gente fala “rechamada”. Inclusive tá dentre as planilhas de qualidade da gente, dentro de nossas metas, então eles veem tudo da gente, não escapa nada vê as ligações que são retornadas, vê o tempo de ligação que a gente atendeu, vê as transferências, inclusive as transferências por exemplo a pessoa que quer um atendimento referente a área técnica, a gente tem que evitar ao máximo de fazer transferências também, então a gente tinha que ter todo o conhecimento para atender o cliente da melhor forma possível para evitar essa “rechamada”, e sendo o mais breve possível nas ligações, sendo mais rápida e tentando resolver o problema a todo custo, evitando que a ligação fosse pra outros setores, até porque lá eles tem essa meta de tempo, então quanto mais tempo na ligação pior pra empresa, pois a empresa tinha que bater também essa meta de tempo de atendimento pra uma ligação (Entrevistada 3).

Essa fala ilustra como os processos da empresa implicam em uma série de respostas emocionais por parte da ex-operadora entrevistada. De fato, conforme Cavaignac (2013) denota, as condições de trabalho são uma expressão concreta da lógica desumana do capital. Aspectos como ritmo acelerado, pressão psicológica pelo alcance de metas impostas pela empresa, assédio moral, controle de desempenho, vigilância constante, e riscos à saúde física e mental são comuns nesse contexto, e isso reflete no trabalho emocional desempenhado pelo(a) operador(a). Assim, emoções como medo, insegurança e ansiedade, ligadas ao modo de atuação dos(as) operadores(as) no ambiente laboral, repercutem no trabalho emocional e na forma como esses sujeitos se comportam, atribuindo sentidos e simulando o desempenho de papéis organizacionalmente e socialmente esperados em relação à atividade executada.

Por fim, considerando a **gestão das emoções**, foi perguntado aos entrevistados, de que forma eles buscavam expor as emoções que sentiam durante a realização do seu trabalho:

Eu não buscava expor nada, tentava permanecer contido, evitando expor meus sentimentos na hora, guardando pra mim. (Entrevistado 1).

No meu caso, eu nunca expus minhas emoções pessoais lá dentro não, buscava agir de forma muito profissional lá dentro. (Entrevistada 4).

Na verdade, sempre me mantive quieta no meu canto né, 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. (Entrevistada 8).

[Não sentia emoção] nenhuma. Reprimia. (...) ninguém quer saber das suas feridas trabalhistas. Você está ganhando para fazer aquilo, então você sofre calada. Era sempre isso que eu ouvia. (Entrevistada 9).

As narrativas acima destacadas revelam iniciativas de ação superficial desempenhadas pelos entrevistados e entrevistadas. Toda a dinâmica, anteriormente analisada e discutida, de distanciamento e contradição entre aquilo que o indivíduo e o seu papel enquanto profissional se materializa e se traduz a partir das falas dos sujeitos da pesquisa, na medida em que revelam particularidades da transposição entre esses diferentes papéis. Dessa maneira, observa-se exatamente esse esforço dos(as) entrevistado(s) em gerenciar, seja a partir do silenciamento, seja a partir da simulação, suas emoções individuais para não interferir no desempenho de suas atividades, levando a uma dissociação entre aquilo que é performado e

aquilo que é, efetivamente, sentido no ambiente de trabalho e na execução da operação. No entanto, essa ação superficial, mesmo gerenciada, reverbera em emoções como a ansiedade, o sofrimento, o desgosto, o esgotamento mental, que se por um lado prejudicam o desempenho e a qualidade de vida no trabalho, por outro conduzem a ações profundas enquanto mecanismos de autodefesa e autopreservação dos funcionários, na medida em que os ex-operadores e ex-operadoras incorporam tanto psicologicamente como fisicamente um comportamento diverso daquele que naturalmente ou originalmente desempenhariam (Santos; Fontenelle, 2019). Essa constatação é reforçada pelas narrativas a seguir:

(...) Eu tentava ao máximo não me expor, porque eram muitas pessoas ali, um ambiente muito difícil de trabalhar. (Entrevistado 1).

Não, assim, eu buscava agir e atender normalmente tentava mesmo descansar e esfriar a cabeça durante os descansos. (...) A partir do momento que eu saía de lá, eu tentava não lembrar do que eu passava lá. Só que a partir do momento que você fica (...) convivendo com aquilo, sua cabeça vai ficando acelerada, e as vezes você já não tem vontade de ir trabalhar (Entrevistada 3).

Eu acho que o que eu mais usei foi a indiferença, eu acho que foi onde eu mais me prejudiquei, porque de tanto ser indiferente com isso eu não conseguia administrar isso quando eu saía de lá, então quando eu saía de lá eu sofria tipo o dobro, porque aí eu tinha meus problemas pessoais, e mais os da empresa que eu levava tudo pra casa. (Entrevistada 6).

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 7).

É um trabalho que você não pode expressar realmente aquilo 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. Eles não entendem que o atendente está ali por conta da empresa, não tem nada a ver com o problema dele. Muitas vezes vi colegas de trabalho chorando por conta disso, porque não dava conta, [porque tem] muita pressão. (Entrevistada 8).

Quando perguntados se as emoções passadas durante a execução do trabalho condiziam com as suas verdadeiras emoções, os entrevistados e entrevistadas afirmaram que ficavam quietos, sem dar brecha para expor nada, que seus sentimentos ali expressados não condiziam com o que estava sentindo naquele momento, que não expunham os sentimentos e sim guardava para eles mesmos, mostrando uma coisa por fora, mas por dentro outra. No entanto, mesmo com essa tentativa de silenciamento, ocultação, simulação ou de incorporação de emoções outras, observam-se situações em que o gerenciamento dessas emoções falha, ocorrendo a externalização de emoções reais (choros, discussões, xingamentos, etc.), em situações que geralmente repercutem em conflitos com clientes, com colegas de trabalho e com a chefia, o que normalmente leva a contextos de demissão do operador.

Atualmente, é comumente aceito que as emoções se inserem no contexto dos estudos organizacionais das relações de trabalho em diferentes tipos de organizações (Buzzolini; Enoque; Borges, 2019). Neste sentido, reconhecer que as atividades laborais são permeadas de um aspecto emocional permite lançar luzes sobre particularidades nem sempre exploradas nos estudos sobre gestão de pessoas (Santos; Fontenelle, 2019). Assim, saber lidar com as emoções pessoais e com as emoções de outros sujeitos tem se tornado um importante requisito nas relações indivíduo-organização (Rodrigues; Gondim, 2014), uma constatação

relevante que vai ao encontro com os resultados obtidos. Sendo uma constatação relevante que oportuniza e suscita a realização do presente estudo.

Assim, os dados empíricos apresentados permitem observar diferentes estratégias de gerenciamento das emoções, por meio de ações superficiais e ações profundas voltadas ao contexto e à execução das atividades na organização, de modo a viabilizar uma “sobrevivência” a esse ambiente precarizado e desumanizador. Trata-se, portanto, de desvelar práticas e situações que implicam na natureza e na lógica de funcionamento desse trabalho emocional no contexto investigado, a partir da compreensão de como esses sujeitos se equilibram entre diferentes papéis, enquanto indivíduos e profissionais imersos em uma rede de simulações, de dissimulações, de incorporações e de vivências reais de suas emoções e subjetividades.

5. Considerações finais

O objetivo do presente trabalho consistiu em compreender as particularidades do trabalho emocional de ex-operadores de telemarketing da cidade de Ituiutaba-Mg. Para tanto, por meio de uma abordagem qualitativa, foram entrevistados nove ex-operadores e ex-operadoras de teleatendimento que atuavam em uma empresa do setor de telecomunicações, para analisar como os mesmos lidaram com o trabalho emocional no ambiente laboral.

Os resultados demonstraram que, de modo geral, esses ex-operadores e ex-operadoras enfrentaram dinâmicas e desafios diversos no ambiente de trabalho, associados a elementos como a natureza da atividade em si, o cotidiano das rotinas e padrões da operação, a organização do trabalho (envolvendo o tempo, o espaço, as jornadas de trabalho, os equipamentos e tecnologias), as dificuldades no relacionamento com a chefia, as dificuldades no atendimento de metas e desempenho, o excesso de controle e vigilância, as dificuldades no atendimento aos clientes, bem como a própria gestão das emoções individuais no ambiente laboral. Esse conjunto de fatores revela e reforça a complexidade do trabalho emocional nesse tipo de atividade, a qual se caracteriza pelo uso intensivo de mão de obra e que se vê desafiada pelo avanço tecnológico, mais notadamente da Automação e da Inteligência Artificial.

Assim, conclui-se que o trabalho emocional observado no contexto dos serviços de telemarketing é marcado pela relação contraditória e conflituosa entre aquilo que é sentido, vivido e vivenciado pelos trabalhadores, e aquilo que é exigido em termos de habilidades, comportamentos e atitudes por parte do empregador. Isso demanda, por sua vez, uma gestão efetiva das emoções não somente para fins operacionais do cotidiano, mas para garantir a própria “sobrevivência” do trabalhador na organização, na medida em que ele ou ela precisa se silenciar emocionalmente, se despir de sua individualidade e de sua subjetividade para assumir um papel de operador, atendente, facilitador, “robotizado” e “mecanizado” para atender aos propósitos corporativos.

Por fim, cumpre destacar que o presente estudo apresenta algumas limitações. Dada a natureza da problemática abordada, o estudo foi realizado junto a ex-operadores e ex-operadoras de telemarketing, uma vez que não foi obtida autorização para realização de entrevistas com funcionários ativos na organização. Sugere-se que estudos futuros busquem preencher essa lacuna, inclusive estabelecendo comparações entre interpretações de operadores em atuação e ex-operadores, de modo a verificar se existem visões similares ou distintas quanto ao trabalho emocional e à gestão de emoções no contexto dos serviços de telemarketing. Outra limitação referiu-se à impossibilidade de se entrevistar gestores da organização, o que faz com que o presente estudo reflita apenas a visão dos ex-operadores. Outra limitação relevante é que foram entrevistados apenas ex-operadores de telemarketing residentes de uma mesma cidade. Estudos futuros podem ser desenvolvidos tanto para avaliar a posição da organização, como também para contrapor essas diferentes realidades.

Não obstante, apesar dessas limitações, espera-se que o presente estudo sirva como um ponto de partida para a discussão a respeito do trabalho emocional nos serviços de telemarketing. Inclusive, considera-se que essa contribuição possibilite novas reflexões acerca da natureza e da lógica do trabalho nesse tipo de atividade, levando a possíveis implicações teóricas – a partir da geração de evidências de como esse fenômeno se manifesta em um contexto particular – e também a implicações práticas, suscitando reflexões sobre práticas de gestão de pessoas no âmbito do tipo de segmento investigado.

Referências

- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 448 p.
- BUZZULINI, R.; ENOQUE, A. G.; BORGES, A. F. Trabalho Emocional e Gênero: Um Estudo em um Supermercado de Minas Gerais. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 16, p. 602-673, 2019.
- CALLCENTER: O Nº 1 em Relacionamento com Clientes no Brasil. 2018. Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br/>. Acesso em: 08 dez. 2018.
- CAVAIGNAC, M. D. As estratégias de resistência dos operadores de telemarketing frente às ofensivas do capital. **Revista Katálisis**, v.16, n. 2, 2013.
- CUNHA, D. P. R. da. **Trabalho e saúde: precarização do trabalho dos operadores de telemarketing**. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-23102013-162018/pt-br.php>. Acesso em: 2021-05-04.
- DIOGO, P.; RODRIGUES, L. O trabalho emocional: Reflexão e investigação em cuidados de enfermagem. **Pensar Enferm**, v. 16, n. 1, p. 62-71, 2012.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HOCHSCHILD, A. Preface. In: FINEMAN, S. (Dir.). **Emotion in organizations**. London: Sage, 1993. p. ix-xiii.
- IMPACTOS DA DESONERAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTOS: SETOR DE CALL CENTER. Disponível em: <http://abt.org.br/wp-content/uploads/2017/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-ABT-Audi%C3%A2ncia-MP-774-170606.pdf>. Acesso em: 04 maio 2018.
- LEÃO, L. H. C.; CASTRO, A. C. Políticas públicas de saúde do trabalhador: análise da implantação de dispositivos de institucionalização em uma cidade brasileira. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 3, 2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.
- MARTINEZ, M. M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.
- MARTINS, J. P. C. **Aspectos do trabalho emocional estudados nas interações entre colegas e factores facilitadores do bem-estar em Bombeiros Sapadores**. 2008. Tese de Doutorado.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, F. J. de et al. Gestão das Emoções em Centrais de Atendimento Telefônico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, 2015..

PERES, C. C. et al. Uma construção social: o anexo da norma brasileira de ergonomia para o trabalho dos operadores de telemarketing. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 31, n. 114, 2006.

PUGLIESI, K. The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. **Motivation and emotion**, v. 23, n. 2, p. 125-154, 1999.

ROCHA, E. C.; AGUILLERA, F. Rotatividade em call center: para além de indicadores, um chamado à ação. **Psicologia Revista**, v. 25, n. 2, p. 371-393, 2016.

RODRIGUES, A. P. G.; GONDIM, S. G. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 38-65, 2014.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SANTOS, E.; FONTENELLE, I. A Construção de Sentido para o Trabalho Emocional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p. 1-28, 2019.

SANTOS, J. R.; FERREIRA, S. N. da C. A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO: OPERADOR DE TELEMARKETING. **Anais [...] XII Colóquio Nacional e V Colóquio Internacional do Museu Pedagógico**, 2017. Disponível em: <http://anais.uesb.br/index.php/cmp/article/view/6941/6741>. Acesso em: 04 maio 2021.

SIQUEIRA, M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

TAKAHASHI, L. T.; SISTO, F. F.; FERNANDES, Dario CecilioD. C. Avaliação da vulnerabilidade ao estresse no trabalho de operadores de Telemarketing. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 14, n. 3, 2014.

TIEPPO, C. E. Trabalho Emocional: causas e consequências para o trabalhador. **Revista Interdisciplinar E-FAPPES**, v. 3, n. 1, 2012.

WHARTON, A. S.; ERICKSON, R. J. Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. **Academy of Management Review**, v. 18, p. 457-486, 1993.

FERREIRA, D.A. O trabalho emocional no trabalho publicitário. **Signos do Consumo**, São Paulo V.14, n.2 p.1-13, 2022

BRANDI, B. F. A última janela da vida: humanização e trabalho emocional na equipe de enfermagem em tempos de pandemia. **Covid-19 e sociedade: ensaios sobre a experiência social da pandemia. Campinas: Unicamp/IFCH**, p. 261-277, 2020.

Silva, L. B., & Gondim, S. M. G. (2019). Escala de trabalho emocional: adaptação e evidências de validade. **Estudos de Psicologia** (Campinas), 36, e170065.

BORGES,B.K.A.; SANTOS,H.Z.R.; FERREIRA,K.D.S.; FAGUNDES,L.C.; SOARES, W.D. *Qualidade de vida em universitários operadores de telemarketing*. **R. Laborativa**, v.10, n.1, p.08-23, abr./2021.

CARVALHO, L. J. P.; DOS SANTOS S. H. P.; ARÃO, I. R.. OS IMPACTOS DE ORDEM PSICOLÓGICA NO OPERADOR DE TELEMARKETING. **Revista Uniaraguaia**, v.17, n.2, p.91-101, 2022.

SANTOS, M. A. de S. Estresse ocupacional entre os operadores de telemarketing. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.