



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Consequências do trabalho emocional em contexto de
call center: uma Revisão Sistemática de Literatura

Margarida Paredes Viamonte

Católica Porto Business School

2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Consequências do trabalho emocional em contexto de
call center: uma Revisão Sistemática de Literatura

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Margarida Paredes Viamonte

sob orientação de
Professora Doutora Carla Martins

Católica Porto Business School
2020

Agradecimentos

Só se afigurou possível tornar esta dissertação uma realidade devido aos contributos de vários, sem os quais não teria sido fácil encontrar o rumo certo. A estes não poderia deixar de agradecer e são a quem dedico o meu trabalho.

À Professora Doutora Carla Martins agradeço pelo seu acompanhamento, supervisão e por saber sempre corrigir sem nunca desmotivar.

Aos meus colegas de Mestrado, por todo o companheirismo e motivação.

Aos meus amigos, por serem os de sempre, com estofos e paciência para tudo e com os sorrisos e os abraços de maior aconchego.

Ao Lima, por me lembrar que todos os obstáculos são ultrapassáveis, pelo entusiasmo, estímulo e suporte e por toda a partilha, de conhecimento e afeto.

À Beatriz e à Mariana, que me honraram com esta amizade, pela sua disponibilidade, encorajamento e afeto, totais e sem reservas. São os meus exemplos de superação e foram cruciais, não só nesta etapa, como em todos os momentos dos meus últimos anos.

Ao João, pelo respeito e bem-querer, pela guarida e proteção nas alturas de maior fragilidade, mas, principalmente, por toda a compreensão, generosidade e força que sempre me transmite.

À Legislatuna, o meu escape e a minha segunda casa.

À Mónica e à Sofia, peças essenciais desta dissertação, pela equipa que formamos e pela amizade que tão rapidamente encontramos umas nas outras.

Aos meus pais e à minha irmã, que constantemente me desafiam a ser melhor, pela confiança que sempre depositam em mim, por nunca me deixarem baixar os braços mas tão prontamente me acolherem quando falho ou sinto que não sou capaz e pelo amor incondicional que me fazem sentir.

À minha família, o meu verdadeiro alicerce e pilar.

Resumo

O conceito de trabalho emocional surgiu em 1983, nos trabalhos de Arlie Hochschild, que o teorizou como uma gestão das emoções controlada pelas chefias das organizações e imposta por regras implícitas ou explícitas, em profissões que requerem contacto com o público. Os *call centers* são, por sua vez, reconhecidos como um dos contextos profissionais mais stressantes, caracterizados por baixos salários, poucas oportunidades de progressão na carreira e contratos de curta duração, compondo um amplo leque de desafios para a Gestão de Recursos Humanos (GRH).

O objetivo desta Revisão Sistemática de Literatura (RSL) foi determinar quais as consequências do trabalho emocional em contexto de *call center*. O estudo dos artigos permitiu identificar categorias, sentidas ao nível do trabalhador e ao nível do cliente. Ao nível do trabalhador encontraram-se consequências na sua fisiologia, no seu estado psicológico e na sua relação com o trabalho, consequências estas que consubstanciam as subcategorias dentro da categoria do trabalhador. A idade, o género e a personalidade, nos traços de raiva e de neuroticismo, foram estudados enquanto moderadores

O entendimento geral permitiu concluir que o *surface acting* é a estratégia de regulação emocional mais prejudicial, por comparação ao *deep acting*, que poderá trazer mais-valias ao trabalhador e à sua relação com o trabalho e ao cliente e à sua relação com a organização.

Palavras chave: Trabalho emocional, consequências do trabalho emocional, *call center* e trabalhadores de *call center*;

Abstract

The concept of emotional labor arose in 1983, in the work of Arlie Hochschild, who theorized it as the management of emotions controlled by the heads of organizations and imposed by implicit or explicit rules, in professions that require contact with the public. Call centers are, in turn, recognized as one of the most stressful professional contexts, characterized by low salaries, few opportunities for career advancement and short-term contracts, posing a wide range of challenges for Human Resources management (HRM).

The aim of this Systematic Literature Review (SLR) was to determine the consequences of emotional labor in the call center context. The study of the articles enabled the identification of categories, felt at worker and customer level. At worker level, were found consequences at his physiology, his psychological state and his relationship with work, consequences that make up the subcategories within the category of worker. Age, gender and personality, in the neuroticism and anger traits, were studied as moderators of the relationship between emotional work and its main consequences.

The general understanding allowed to conclude that surface acting is the most damaging emotional labour strategy, as compared to deep acting, that may bring some added value to the worker and its relationship with the job, the client and its relationship with the organization.

Key-words: Emotional labour/labor, emotional labour/labor consequences, call center/centre, call center/centre agents;

Índice

Resumo	iii
Abstract.....	v
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico.....	6
2.1 Trabalho emocional	7
2.1.1 Definição do conceito	7
2.1.2 Perspetivas sobre trabalho emocional.....	8
2.1.3 Estratégias de trabalho emocional.....	10
2.1.4 Dissonância emocional	12
2.1.5 Principais consequências do trabalho emocional.....	13
2.2 Trabalho emocional em contexto de <i>call center</i>	15
2.2.1 Trabalho emocional nos serviços de atendimento ao cliente.....	15
2.2.2 Setor de <i>call center</i>	17
2.2.3 Trabalho e carreira em <i>call centers</i>	19
3. Metodologia	23
3.1 Instrumentos de Recolha de Informação/ Estratégia de Pesquisa	25
3.2 Definição dos critérios de inclusão e exclusão.....	26
3.3 Procedimento de seleção de artigos.....	27
3.4 Extração de Dados	30
3.5 Análise de Informação	31
4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	34
4.1 Nível do trabalhador	40
4.1.1 Trabalho emocional e consequências na fisiologia do trabalhador .	40
4.1.2 Trabalho emocional e estado psicológico do trabalhador.....	47
4.1.3 Trabalho emocional e consequências na relação com o trabalho.....	56
4.2 Nível do cliente	66
5. Conclusão.....	71
Referências bibliográficas	
Anexos	
Apêndices	

Lista de siglas e abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RSL – Revisão Sistemática de Literatura

HRM – *Human Resources Managment*

SLR – *Systematic Literature Review*

RH – Recursos Humanos

cit. in – *citato in*; citado em

et al. – *et alia*; e outros

PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

p. - página

pp. – páginas

LMERT – Lesões Musculoesqueléticas Relacionadas com o Trabalho

CESD - *Center for Epidemiologic Studies Depression*

Índice de figuras

Figura 1 *Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA*

Índice de tabelas

Tabela 1 *Processo de extração de artigos das bases de dados*

Tabela 2 *Categorização dos artigos selecionados*

Tabela 3 *Identificação das categorias e subcategorias dos artigos incluídos na RSL*

Tabela 4 *Categorização dos artigos e apresentação dos excertos exemplificativos*

1. Introdução

Considerando a natureza dinâmica e volátil do mundo laboral na atualidade, marcado por um ambiente negocial altamente competitivo, por crescentes alterações nas estruturas de trabalho e nas taxas de empregabilidade, vários autores defendem que o *call center* representa um exemplo típico da carreira no século XXI (Choi *et al.*, 2012; Consiglio *et al.*, 2013), caracterizada por uma progressiva diminuição da estabilidade e segurança (Ferreira, 2012). A estas alterações são frequentemente atribuídas dificuldades para a gestão, nomeadamente de Recursos Humanos (RH), associadas ao recrutamento e seleção e à motivação e retenção dos trabalhadores. O debate académico tem-se debruçado cada vez mais sobre os *call centers*, levantando-se questões sobre a natureza dos processos de trabalho (Bain *et al.*, 2002) e da vigilância eletrónica dos trabalhadores (Bain & Taylor, 2000).

Tal como defendido por Hochschild (1983), pode dizer-se que as organizações comercializam as emoções dos seus trabalhadores, que as regulam como se de um dever laboral se tratasse, tendo em vista o cumprimento de objetivos organizacionais. Estes objetivos prendem-se com a necessidade de produzir, nos clientes, um estado emocional favorável à empresa, levando principalmente à sua satisfação e fidelização (Akanji *et al.*, 2015). Por outro lado, as decisões das camadas superiores das organizações, tomadas no sentido de cumprir esses objetivos negociais e comerciais, comportam, muitas vezes, efeitos negativos para a satisfação dos trabalhadores (Whitt, 2006), negligenciando as suas necessidades e bem-estar, o que irá, por conseguinte, afetar o seu desempenho e as taxas de retenção da empresa.

A indústria dos serviços, o setor que mais profissionais emprega nos países desenvolvidos (Lee & Wolpin, 2006), é das principais a exigir que os trabalhadores realizem trabalho emocional durante o contacto, presencial ou telefónico, com o público. A máxima “servir com um sorriso” materializa-se na expressão repetida de emoções positivas e amigáveis (Pugh, 2001; Rafaeli &

Sutton, 1987; Van Dijk & Kirk Brown, 2006) que, apesar de serem emoções, por norma, agradáveis de expressar, podem tornar-se extenuantes e cansativas (Humphrey *et al.*, 2015) quando não são verdadeiramente sentidas ou têm de ser expressadas de forma reiterada.

Por sua vez, o setor de *call center* tem vindo a popularizar-se no debate académico, desde a sua globalização no início dos anos 90 (Matos, 2012) e, especialmente, na última década, revelando não só a sua importância no mundo empresarial, como o crescente interesse no estudo das emoções no âmbito dos serviços (Matos, 2012). É considerado um dos ambientes de trabalho mais stressantes do mundo, especialmente em países desenvolvidos (Harry & Coetzee, 2011; Jacobs & Roodt, 2011; D'Ausilio, 1997), o que prejudica o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, acarretando consigo problemas relacionados com o absentismo e altas taxas de rotatividade. Havendo uma constante monitorização e vigilância da *performance*, aumentam também as exigências emocionais da função, devido à pressão para que os trabalhadores mantenham um desempenho ideal (Banks & Roodt, 2011; Borgogni *et al.*, 2012; Consiglio *et al.*, 2013; Poddar & Madupalli, 2012). Ademais, estes vêm-se forçados a regular as suas emoções mantendo-se otimistas, positivos e alegres, com vista à manutenção do seu vínculo de trabalho (Avey *et al.*, 2011; Savickas, 2011; Savickas & Porfeli, 2012), o que, conforme referido, poderá tornar-se uma tarefa demasiado desafiante. O trabalho neste setor levanta, assim, inquietações relativamente a questões como o stress e o *burnout*, derivados, principalmente, das exigências emocionais da função (Hochschild, 2003) que são vistas como um dever dos trabalhadores (Deery *et al.*, 2002; Mulholland, 2004). Ora, devido ao esforço mental derivado de fatores como a imposição de quotas e objetivos temporais e pela própria natureza destas funções, estas tornam-se cansativas e extenuantes para os trabalhadores. Simultaneamente, o esforço emocional (Chebat & Kollias, 2000) é dificultado pelos estímulos negativos a que os

trabalhadores estão sujeitos, como reclamações de clientes com linguagem e temperamentos mais agressivos (Grandey *et al.*, 2005; Zapf, 2002). Mais ainda, os *call centers* representam profissões às quais se associam contratos precários e de curta duração, salários baixos e poucas oportunidades de progressão (Consiglio *et al.*, 2013), estando os trabalhadores muito expostos às exigências dos clientes e mudanças no mercado. Esta vulnerabilidade acaba por dificultar a possibilidade de emprego a longo-prazo e o comprometimento pessoal na construção de uma carreira profissional (Choi *et al.*, 2012).

Tratando-se de um tema que levanta questões em variadas vertentes dos RH, é do interesse das organizações analisá-lo tendo em vista a prevenção e a resolução dos problemas que acarreta. É, portanto, importante estudar os resultados da literatura científica sobre a temática, compreendendo quais as consequências do trabalho emocional num contexto de *call center* e averiguando a extensão e o dano destas nos trabalhadores, clientes e nas dinâmicas de trabalho (Biron & Van Velhoven, 2012). A produção científica sobre o tema, cada vez mais prolífera, revela e justifica a importância da sua investigação e análise, tornando possível a sugestão de medidas de RH que protejam os trabalhadores das consequências negativas derivadas do trabalho emocional, facilitando e melhorando o seu dia-a-dia, bem como o seu ambiente de trabalho.

O presente estudo teve como objetivo rever sistematicamente a literatura disponível sobre o trabalho emocional em *call center* e respetivas consequências. Analisaram-se, para isso, os efeitos das estratégias de regulação emocional no dia-a-dia de trabalho neste setor, tendo-se examinando, ainda, o efeito moderador de algumas variáveis sociodemográficas e de personalidade.

Considerando a amplitude deste objetivo, recorreu-se ao método de revisão sistemática de literatura (RSL), pretendendo-se encontrar resposta para

a seguinte questão de investigação: “Quais as consequências do trabalho emocional em contexto de *call center*?”. A RSL teve por base 12 artigos, pesquisados entre os estudos publicados entre os anos de 2004 e 2020 e retirados das bases de dados EBSCO *host* e *Web of Science*. A opção por uma revisão sistemática deveu-se às suas mais-valias, nomeadamente a facilidade de processamento de grandes quantidades de informação, o facto de permitir analisar e interpretar as evidências de uma forma imparcial (Kitchenham & Charters, 2007) e, ainda, a possibilidade de identificar lacunas ou inconsistências na literatura, a par das principais tendências ou perspetivas defendidas. Teve-se, também, em consideração o seu desenho metódico, constituído por procedimentos garantes da qualidade e confiabilidade da RSL.

Os resultados obtidos foram divididos em categorias que, por sua vez, se ramificaram em subcategorias de consequências. A categoria do trabalhador dividiu-se entre as consequências na sua fisiologia, no seu estado psicológico e na sua relação com o trabalho. A categoria do cliente não se mostrou necessária de subdivisão.

O presente estudo é constituído por quatro partes. A primeira corresponde ao enquadramento teórico sobre o tema em análise, tendo por objetivo oferecer uma delimitação da problemática e compreendendo as diversas visões da literatura. Na segunda secção procede-se à descrição das opções metodológicas para este trabalho, versando-se, principalmente, sobre o método da revisão sistemática de literatura. Sucede-lhe a apresentação e discussão dos resultados e, por último, termina-se com as conclusões deste estudo. Nesta, oferece-se um conjunto de soluções para a problemática no âmbito da GRH, uma descrição das falhas e limitações e uma proposta de estudos futuros.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Trabalho emocional

2.1.1 Definição do conceito

O conceito “trabalho emocional” (“*emotional labor*”) surgiu em 1983, no clássico “*The Managed Heart: Commercialization of human feeling*”, de Arlie Hochschild. Esta definiu-o como “a gestão de sentimentos para criar uma exibição facial e corporal publicamente observável” (p. 328). Segundo a autora, trabalho emocional tem como sinónimos “*emotion work*” ou “*emotion management*” (relativos à gestão das emoções). Ainda que todos se refiram ao mesmo tipo de ações, o trabalho emocional ocorre num contexto profissional, enquanto as duas últimas expressões se referem a um enquadramento mais privado e pessoal. Assim, o trabalho emocional ocorre num ambiente profissional, em trabalhos que requerem contacto com o público e conseqüente indução de um estado de espírito no cliente (Hochschild, 1983). As organizações têm normas, explícitas ou implícitas, que visam garantir que os seus trabalhadores exibam as emoções desejadas e valorizadas pelos clientes e este trabalho é monitorizado pelas chefias (Hochschild, 1979, 1983; Leidner, 1999). Por norma, os trabalhadores respondem a esse controlo organizacional através da regulação emocional, gerindo as suas emoções para atender aos requisitos específicos da função (Hochschild, 1983), ou seja, realizando trabalho emocional. Hochschild (1983) descreveu essas normas organizacionais como sendo “regras de sentimentos”, defendendo que estas representavam uma tentativa das empresas de controlar os pensamentos e emoções dos seus trabalhadores que, por norma, seriam privados e pessoais. Todavia, estudos posteriores criticaram esta expressão, argumentando que as organizações não conseguem regular diretamente os estados emocionais não observáveis dos seus trabalhadores, apenas as exibições externas de emoções, devendo optar-se pela expressão “regras de exibição” (Ashforth & Humphrey, 1993; Rafaeli &

Sutton, 1989). Esta é uma distinção importante pois implica que as principais preocupações das organizações se prendem com o controlo das aparências e não com os estados internos dos trabalhadores (Humphrey *et al.*, 2015). Com a expressão “regras de exibição” surgiu, também, uma mudança na definição de trabalho emocional como sendo "o ato de exibir a emoção apropriada (isto é, estar em conformidade com uma regra de exibição)" (Ashforth & Humphrey, 1993, p. 90), enfatizando-se a regulação do comportamento por oposição à regulação dos sentimentos.

2.1.2 Perspetivas sobre trabalho emocional

Grandey *et al.* (2013) propõem uma visão do trabalho emocional através de três perspetivas, as que mais se destacam na literatura, aconselhando, contudo, a utilização das três em simultâneo, para uma visão mais clara do conceito (Anexo 1).

De acordo com a primeira perspetiva (Hochschild, 1983; Wharton, 1993), ao trabalho emocional correspondem profissões que requerem uma gestão de sentimentos e emoções com vista à criação de uma exibição emocional “em troca de um salário” (Hochschild, 1983). Esta perspetiva tem como conceitos centrais o “*emotion work*”, feito em privado por motivos pessoais; os “*emotion labour jobs*”, que requerem interações frequentes com o público, no qual o trabalhador deve induzir sentimentos específicos, com um controlo por parte da gestão da organização; e as regras de sentimentos/exibição, que correspondem a normas de como alguém se deve sentir (e demonstrar o que sente) na interação com outros. De acordo com esta perspetiva, espera-se que o trabalho emocional seja funcional para a organização, mas disfuncional e prejudicial para o trabalhador.

Por sua vez, na perspectiva defendida, principalmente por Rafaeli & Sutton (1987, 1989) e Ashford & Humphrey (1993), o trabalho emocional é visto como um conjunto de exposições emocionais, isto é, a expressão de emoções específicas de uma função que podem, ou não, exigir um esforço consciente por parte do trabalhador. Destacam-se, nesta abordagem, os conceitos de “harmonia emocional”, quando os sentimentos, demonstrações e expectativas emocionais são congruentes entre si (isto é, “entrega afetiva”), de “desvio emocional”, quando estes são incongruentes, e de “autenticidade”, em que as expressões emocionais do indivíduo são genuínas. Esta visão aponta como instrumentos de medida do trabalho emocional as classificações dos observadores (clientes) sobre a expressão de comportamentos (dos trabalhadores). De acordo com esta perspectiva, o resultado do trabalho emocional deverá ser funcional tanto para a organização como para os seus trabalhadores, podendo tornar-se disfuncional se exigir um esforço extremo ou se for inautêntico.

Por último, a terceira perspectiva vê o trabalho emocional como um conjunto de processos intrapsíquicos, onde há uma gestão, com esforço, das emoções durante interações de trabalho. As principais publicações sobre esta visão são da autoria de nomes como Morris & Feldman (1996), Zerbe (2000) e Grandey (2000). Os conceitos centrais e primordiais desta perspectiva são o *surface acting*, o *deep acting* e a dissonância *emocional* que correspondem, respetivamente, a uma forma de modificar as expressões para atender às expectativas do trabalho (ou seja, suprimir ou falsificar sentimentos), a uma forma de modificar os sentimentos para atender a essas mesmas expectativas (através da reorientação ou reavaliação emocional de situações e episódios passados) e, por fim, a um estado de pressão sempre que há uma discrepância entre as emoções sentidas e respetiva manifestação. De acordo com os resultados da investigação nesta perspectiva, o *deep acting* é funcional tanto para

a organização como para o trabalhador, mas o *surface acting* e a dissonância são disfuncionais.

Os elementos das três perspectivas estão presentes na larga maioria dos estudos sobre a teoria do trabalho emocional e, variando a abordagem, os conceitos e mecanismos também se alteram. Contudo, a utilização de uma perspectiva com o intuito de excluir as restantes pode representar um problema, uma vez que o trabalho emocional não recai apenas sobre um conjunto teórico de visões (Grandey *et al.*, 2013). É, ao invés, o “resultado das interações dinâmicas” entre requisitos ocupacionais (1ª perspectiva), exhibições emocionais (2ª perspectiva) e processos intrapsíquicos (3ª perspectiva), tal como inicialmente defendido por Hochschild (1983). Ao serem utilizadas de forma integrada, estas três visões sobre o trabalho emocional permitem que o conceito se torne mais claro e completo (Grandey *et al.*, 2013).

2.1.3 Estratégias de trabalho emocional

Apesar das diferentes conceptualizações do trabalho emocional nos últimos anos (Grandey *et al.*, 2013), a literatura atual tende a vê-lo como um processo de regulação. Estudos posteriores apontam como estratégias de trabalho emocional o *surface acting*, o *deep acting* e a expressão natural de emoções/expressão de emoções sentidas naturalmente (Cheung *et al.*, 2018).

O *surface acting* trata da incompatibilidade entre a experiência emocional, isto é, aquilo que o indivíduo sente, e as regras de exibição (Martínez-Iñigo *et al.*, 2007). Assim, há uma mudança na expressão emocional, sem alterações no estado emocional interno, sendo que um exemplo típico de *surface acting* é a expressão fingida de um sorriso na interação com o cliente (Cheung *et al.*, 2018). Quando o trabalhador opta por uma estratégia de *surface acting* não pratica um esforço para sentir as emoções que deseja ou precisa de

retratar (Humphrey *et al.*, 2015), apenas muda a linguagem e aparência externa e investe também na linguagem corporal ou não verbal (Erving Coffman cit. in Hochschild, 1983), procedendo a exibições emocionais que não refletem os seus verdadeiros sentimentos.

Já o *deep acting*, apesar de também envolver uma regulação ativa das expressões, obriga a um esforço para promover o sentir de emoções apropriadas e alinhadas com as regras de exibição (Grandey, 2000). Assim, exige uma alteração nos sentimentos internos dos trabalhadores, para que estes expressem a emoção desejada pela organização (Cheung *et al.*, 2018), obrigando os trabalhadores a invocar as emoções que desejam retratar ao interagir com os clientes, a forçar-se por sentir e experienciar emoções reais e a envolverem-se, propositadamente, em atividades, comportamentos ou pensamentos que ajudam a estimular essas emoções (Humphrey *et al.*, 2015). Nesta estratégia, a exibição emocional é resultado de um esforço sobre os sentimentos e não uma mera tentativa de retratar uma emoção (Hochschild, 1983). O indivíduo expressa espontânea e naturalmente um sentimento real, que foi autoinduzido. Hochschild (1983, pp. 38-42, cit. in Humphrey *et al.*, 2015) descreveu dois métodos que permitem que os trabalhadores procedam ao *deep acting*. São eles: estimular e incitar sentimentos e a imaginação treinada (relembrar eventos passados em que se sentiu a emoção que se deseja exprimir). Estes procedimentos, quando desempenhados num ambiente profissional, e não privado ou terapêutico, fazem com que as expressões faciais e corporais e os sentimentos se transformem num recurso de trabalho, utilizado a troco de uma remuneração (Hochschild, 1983). Assim, “fingir” é “tributar cognitivamente”, obrigando os trabalhadores a monitorizar as suas ações e averiguar se as suas palavras, expressões faciais e tons de voz correspondem às emoções que querem demonstrar. O *surface acting* requer maior monitorização do que o *deep acting* porque os trabalhadores têm de estar constantemente atentos aos seus

comportamentos durante a interação com o cliente (Hochschild, 1983). Todavia, os sentimentos, ou sua expressão, não surgem espontaneamente em qualquer destas estratégias, sendo o trabalhador obrigado a aprender a regular as suas emoções e a forma como as exibe, “criando a forma interior de um sentimento ou moldando a aparência externa de um” (Hochschild, 1983).

Ashforth e Humphrey (1993) argumentaram que, além do *surface* e *deep acting*, existe mais uma forma de trabalho emocional - expressão emocional espontânea e genuína. Mais recentemente, Zapf (2002) descreveu essa terceira estratégia como uma forma de regulação automática. Estes autores defenderam que, em várias situações, as emoções espontâneas e naturais dos trabalhadores correspondem às expectativas sociais e organizacionais e cumprem as regras de exibição emocional (Humphrey *et al.*, 2015). Ou seja, a exibição automática de uma emoção organizacionalmente desejada deriva de uma emoção sentida espontaneamente (Martínez-Iñigo *et al.*, 2007), não sendo necessário, para o trabalhador, convocar e fazer um esforço para sentir (e, posteriormente, demonstrar) as emoções mais corretas de acordo com o padrão da empresa. Os trabalhadores servem-se dos seus sentimentos genuínos quando interagem com clientes (Diefendorff *et al.*, 2005), procedendo a uma regulação automática. Por ser uma estratégia inconsciente, a exibição de emoções (positivas) autênticas implica um baixo nível de esforço psicológico intrapessoal, tornado mais fácil chegar a respostas interpessoais positivas dos clientes (Martínez-Iñigo *et al.*, 2007).

2.1.4 Dissonância emocional

A dissonância emocional é um conceito-chave na teoria do trabalho emocional, sendo conceptualizada, na literatura científica, de duas formas: como a situação em que os sentimentos do trabalhador não correspondem aos requisitos de exibição emocional prescritos pela organização - a chamada

dissonância das regras emocionais; ou como a situação em que as emoções sentidas não correspondem aos sentimentos exibidos, isto é, dissonância de exibição ou exibição emocional falsa (Grandey *et al.*, 2013; Holman *et al.*, 2008; Hülshager & Schewe, 2011). A forma mais usada corresponde à diferença entre o que se sente e o que se exhibe – “a diferença entre sentir e fingir” (Hochschild, 1983, p. 90).

A dissonância emocional é um conceito de extrema importância, pois esta é vista como uma das principais ameaças ao bem-estar laboral. Isto pode ser explicado pelo sentimento de inautenticidade e falsidade criado pela expressão de emoções que não são sentidas. Além disso, acredita-se que estes sentimentos de inautenticidade e falsidade podem levar a sentimentos de despersonalização e alienação do trabalho (Humphrey *et al.*, 2015).

2.1.5 Principais consequências do trabalho emocional

A conexão entre as estratégias de regulação emocional e o bem-estar dos trabalhadores foi apontada por Hochschild (1983) como um ponto fulcral na teoria do trabalho emocional, tornando-se, assim, um dos temas mais estudados neste campo (Grandey *et al.*, 2013). Tanto o *surface acting* como o *deep acting* mostraram fortes relações não só com o bem-estar dos trabalhadores, mas também com a satisfação no trabalho, o desgaste, a identidade organizacional, o *turnover* e o stress (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003). No debate sobre a pertinência do trabalho emocional e respetivas consequências no indivíduo, coexistem perspetivas diferentes. Por exemplo, Mann (2007) defende que o cumprimento de normas sociais e organizacionais de trabalho emocional torna a realização das tarefas mais fácil e leva à sua eficácia, permitindo que o trabalhador mantenha a objetividade e o equilíbrio emocional e que, cognitivamente, se distancie das emoções envolvidas no trabalho (Lewig & Dollard, 2003). Por outro lado,

Kasabov & Warlow (2010) alegam que a intensidade e continuidade da regulação emocional influenciam negativamente o comportamento, desempenho e bem-estar do trabalhador.

De uma forma geral, a literatura indica que o uso de diversas estratégias de trabalho emocional levará a resultados diferentes. O *surface* e o *deep acting* são considerados um “esforço de regulação emocional” (Gross, 1998), nos quais os trabalhadores precisam de investir os seus recursos emocionais para conseguirem executar o trabalho emocional. No *surface acting*, os trabalhadores estão num processo constante de regulação da expressão de emoções, o que, muitas vezes, leva a um maior sentimento de dissonância emocional, extremamente prejudicial para o bem-estar psicológico (Cheung *et al.*, 2018). Vários estudos (Brotheridge & Grandey, 2002; Holman *et al.*, 2002; Hülsheger & Schewe, 2011) associam o *surface acting* a resultados negativos nos trabalhadores como a exaustão emocional, a despersonalização e a baixa satisfação no trabalho. Por outro lado, no *deep acting*, a regulação emocional necessária não perturba de igual modo os sentimentos de autenticidade, o que pode servir como um contrapeso para outros efeitos nocivos do trabalho emocional, resultando em maior satisfação com o trabalho, maior compromisso organizacional, melhor desempenho e maior satisfação do cliente (Hulsheger & Schewe, 2011; Humphrey *et al.*, 2015). Por último, relativamente à expressão natural de emoções, uma vez que esta corresponde a um processo de regulação emocional automática e requer um investimento mínimo de recursos psicológicos, os trabalhadores sentem maior congruência e autenticidade emocional. Esta estratégia de trabalho emocional leva a resultados mais positivos como a satisfação com o trabalho e o bem-estar psicológico (Cheung & Tang, 2010). Estas evidências levam Humphrey *et al.*, (2015) a defender que a proliferação de estudos focados nos aspetos negativos do trabalho emocional tem vindo a deixar passar despercebidos os seus potenciais benefícios.

Segundo estes autores, a necessidade de mostrar emoções positivas e o esforço dedicado a tal não são, por si só, prejudiciais; estes efeitos nocivos podem surgir derivados das estratégias de regulação emocional adotadas, dos processos de alinhamento da identidade dos trabalhadores com a organização e das condições gerais em que o trabalho emocional é realizado. Quando é realizado adequadamente, o trabalho emocional pode ser benéfico não só para as organizações como também para os seus trabalhadores, ajudando-os a afirmar a sua identidade e reforçando-a no contexto profissional. As causas dos efeitos negativos do trabalho emocional estarão, segundo os mesmos autores, essencialmente associadas ao uso inadequado das táticas de regulação emocional, à fraca adaptação ao emprego ou às más condições de trabalho impostas pelas chefias, nomeadamente a falta de autonomia na execução do trabalho emocional.

Concluindo, é com segurança que se afirma que o *surface acting* é potencialmente mais prejudicial que o *deep acting* ou a expressão de sentimentos naturalmente sentidos, mas os efeitos nefastos do trabalho emocional podem verificar-se na utilização das três estratégias. Ainda assim, estas consequências poderão ser amenizadas pela melhoria das condições de trabalho, nomeadamente através do aumento da autonomia dos trabalhadores e, assim, da sensação de controlo destes sobre as condições das suas vidas profissionais.

2.2 Trabalho emocional em contexto de *call center*

2.2.1 Trabalho emocional nos serviços de atendimento ao cliente

Hochschild (1983) defendeu que as organizações comercializam as emoções dos trabalhadores, tornando a exibição emocional como uma parte dos seus deveres profissionais. Empregos que exigem contacto pessoal ou

telefónico com o público, nomeadamente no setor dos serviços, obrigam a que o trabalhador regule as suas emoções, produzindo um estado emocional desejável no cliente (por exemplo, gratidão). Assim, pode, seguramente afirmar-se, que a entrega afetiva e a exibição emocional, não só são consideradas partes integrantes da função como têm papel fundamental na satisfação e retenção dos clientes (Akanji *et al.*, 2015). Os trabalhadores, ao promover um produto, serviço ou empresa, fazem com que a sua demonstração emocional, a sua personalidade, se torne num símbolo da empresa, permitindo que os clientes os associem às características da marca e da organização. Estes trabalhadores, em contacto direto com o público, ainda que raramente tenham no seu poder a tomada de decisões importantes, acabam por representar as suas chefias, não só através da sua aparência, mas também da sua aparência emocional e dos sentimentos que transmitem (Hochschild, 1983).

O trabalho emocional ocorre num amplo leque de profissões, que Humphrey *et al.* (2008) classificam em três categorias, de acordo com as regras de exibição a elas associadas: a) profissões de prestação de cuidado, ligadas à saúde; b) trabalhos de controlo social, como polícias ou seguranças; c) e trabalhos de atendimento ao cliente. Estes últimos, em que se incluem os serviços prestados pelos trabalhadores de *call center*, requerem, por norma, um “serviço com um sorriso”, isto é uma exibição de emoções positivas e amigáveis (Pugh, 2001; Rafaeli & Sutton, 1987; Van Dijk & Kirk Brown, 2006). Apesar de serem emoções agradáveis, pode comportar alguma dificuldade expressá-las repetitivamente (Humphrey *et al.*, 2015) perante estímulos com carga muito negativa, como reclamações de clientes com linguagem e temperamentos mais agressivos (Grandey *et al.*, 2005; Zapf, 2002).

2.2.2 Setor de *call center*

Desde o seu crescimento maciço e generalizado por todo o globo no início da década de 1990, o setor de *call center* atraiu a atenção pública e acadêmica, revelando-se representativo da crescente relevância do trabalho emocional na economia dos serviços (Matos, 2012) e tornando-se, então, uma importante parte do mundo empresarial.

Nos países desenvolvidos, são diversos os tipos de empresa que usam os *call centers* como a maneira central e principal de produzir e entregar aos seus clientes, ou ao público em geral, os seus serviços de informação (Russel, 2008), sendo o ambiente ideal, devido aos avanços tecnológicos, para as empresas interagirem com os seus clientes, já existentes ou potenciais (Aktekin, 2014). A razão por detrás da existência de *call centers*, cada vez mais modernos e inovadores, pode ser atribuída aos benefícios que estes oferecem às empresas (Holman, 2003), e que passam pelos reduzidos custos no que toca às tecnologias de informação, mas também pelas despesas remuneratórias, uma vez que os trabalhadores não são especializados e recebem salários baixos. Desta forma, é possível reduzir os custos das funções já existentes e melhorar os serviços de atendimento ao cliente, encontrando, assim, novos caminhos de geração de receitas (Grebner *et al.*, 2003; Aksin *et al.*, 2007).

Um *call center* pode ser definido como um contexto de trabalho que corresponde a uma operação física ou virtual de uma organização, na qual um grupo de trabalhadores interage com os clientes, geralmente através de um telefone ou por via de outros canais de comunicação (Van Jaarsveld & Poster, 2013), num ambiente automatizado por computador (Marr & Neely, 2004). Esta integração de tecnologias telefónicas e computacionais permite que os trabalhadores se envolvam em operações especializadas e, em simultâneo, que o seu dia-a-dia seja controlado por sistemas automáticos que distribuem o

trabalho, determinam ritmo e monitorizam o desempenho (Ellis & Taylor, 2006; Richardson & Gillipsie, 2003). É um sistema projetado com o objetivo de apoiar, ou vincular um cliente ou potencial cliente, em nome da empresa à qual o *call center* pertence ou daquela para quem trabalha (Valle & Ruz, 2015), em que o trabalho é moldado por procedimentos discursivos e emocionais pré-estabelecidos (Matos, 2012). Os *call centers* são caracterizados pelo uso extensivo de tecnologias e por divisões estruturais do trabalho. Através de mecanismos como o controlo de tarefas e dos tempos e quantidade de chamadas, há uma limitação da autonomia do trabalhador, desenhada com o intuito de maximizar a eficiência do *call center* (Knights & McCabe, 1998; Isic *et al.*, 1999; Callaghan & Thompson, 2001). No que concerne às tarefas desempenhadas, estas são pouco complexas e com pouca variabilidade, uma vez que a atividade consiste numa rotina de interações com os clientes, controlada por sistemas automáticos de distribuição de chamadas (Holman, 2003).

Os *call centers* podem ser “*in-house*”, servindo clientes da própria firma a que pertencem (comuns, por exemplo, no setor da Banca), ou ser contratados para servir clientes de outras empresas. Estes *call centers*, na modalidade de *outsourcing*, podem estar localizados no mesmo país da empresa e clientes que servem, ou noutros (“*offshore*”), havendo, assim, uma separação geográfica entre os clientes e a força de trabalho (Grandey *et al.*, 2013). Oferecem uma larga variedade de produtos e serviços, permitindo às empresas pôr em prática diversas formas de comunicação com os seus clientes, sendo a principal através de chamadas telefónicas. Outros meios são, por exemplo, o *e-mail*, mensagens telefónicas, *fax*, *webchats*, *co-browsing*, e utilização de websites para orientar os clientes (Yavuz & Leloglu, 2011). Relativamente às chamadas, principal meio de comunicação em *call center*, estas podem ser de dois tipos. As chamadas de entrada (“*inbound*”) têm o intuito de ajudar os clientes que contactam o *call center* (Lewin & Sager, 2007; Rod & Ashill, 2013), tendo o operador de lidar com

as suas reclamações ou pedidos. Por norma, este tipo de chamadas é mais propício à agressão verbal por parte do cliente, uma vez que este está descontente com algum aspeto do produto ou serviço e contacta a empresa com o objetivo de ver essa situação resolvida, o que exige, dos trabalhadores, que trabalhem mais profundamente as suas emoções (Aksin *et al.*, 2007; Rod & Ashill, 2013). Além disso, as chamadas de entrada são tipicamente mais variadas e complexas (Rod & Ashill, 2013), dividindo-se em dois tipos principais: o serviço de apoio ao cliente – destinado a prestar assistência a clientes com problemas técnicos ou de outra índole, relacionados com o produto ou serviço oferecido pela empresa, ou que desejam fazer uma reclamação - e o serviço de informações – destinado a esclarecer as questões dos clientes relativamente a aspetos específicos sobre a empresa e sobre o que esta oferece (Molino *et al.*, 2016). Por sua vez, as chamadas de saída (“*outbound*”) são iniciadas pelos trabalhadores de *call center* e o seu principal propósito é vender produtos e realizar telemarketing ou questionários (Grandey *et al.*, 2013), muitas vezes mediante o recurso a *scripts*, isto é, guiões de discurso, padronizados (Lewin & Sager, 2007; Rod & Ashill, 2013).

2.2.3 Trabalho e carreira em *call centers*

Muitas vezes comparado a trabalhos de fábrica e linhas de montagem com base em princípios *tayloristas*, o trabalho em *call center* é monótono, exige poucas habilitações e baixa formação académica e é frequentemente visto como de natureza repetitiva (Borgogni *et al.*, 2012; Choi *et al.*, 2012; Perry *et al.*, 2011). É, por isso, pouco estimulante e exigente em termos de criatividade e agilidade, o que pode aumentar os níveis de aborrecimento e tédio, stress e irritação (Harry & Coetzee, 2013). Sendo um trabalho que se desenvolve num ambiente altamente stressante, podem esperar-se dificuldades no cumprimento de metas quantitativas e elevados níveis de *turnover*, absentismo e, por último, de

exaustão emocional (Wallace *et al.*, 2000; Taylor & Bain, 1999; Lewig & Dollard, 2003; Workman & Bommer, 2004).

Comumente denominados agentes (“*call center agents*” – CCA) ou representantes do serviço ao cliente (“*customer service representatives*” – CSR), os trabalhadores de *call center* são operadores encarregues de lidar com as preocupações e solicitações dos clientes através de chamadas telefônicas (Gordi, 2006). Realizam operações voz-a-voz, isto é, sem contacto presencial e visual com os clientes, o que faz com que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente dependa da sua capacidade de comunicação, visto que a satisfação do cliente é afetada, principalmente, pelas experiências emocionais proporcionadas pelos trabalhadores durante os processos de *call center* (Ishii & Markman, 2016). No que respeita às suas características sociodemográficas, os trabalhadores deste setor correspondem, por norma, a uma força de trabalho mais jovem e no início da carreira, possuindo, portanto, poucos anos de serviço (Latif, 2010). Todavia, é esperado que possuam as competências necessárias para interagir com pessoas, seja para receber informações, como dúvidas e reclamações, ou para as transmitir, fazendo a descrição e venda de produtos e serviços. É-lhes, portanto, exigido que demonstrem uma simpatia extrema, transmitida através de vocabulário positivo, fazendo com os clientes se sintam bem e permitindo que, com eles, se crie uma relação de empatia (Matos, 2012). Devem, também, ter uma orientação para o cliente e demonstrar qualidades como conseguir manter a calma, especialmente em situações de maior tensão, possuir escuta ativa e ser pacientes e empáticos para com os clientes (Lloyd & Payne, 2009). As características deste setor e as exigências acima descritas, podem ter uma influência negativa, comprometendo o bem-estar dos agentes e a sua satisfação com o trabalho o que, por sua vez, aumenta os níveis de desgaste (Harry & Coetzee, 2011) físico e emocional.

Reconhecido como um dos ambientes profissionais de maior stress no mundo (Harry & Coetzee, 2011; Jacobs & Roodt, 2011; D'Ausilio, 1997), o trabalho em *call center* levanta desafios tanto para as chefias como para os seus trabalhadores, relacionados com o absentismo, as altas taxas de rotatividade, a constante monitorização e vigilância e as exigências de trabalho emocional, necessário para um correto desempenho da função (Banks & Roodt, 2011; Borgogni *et al.*, 2012; Consiglio *et al.*, 2013; Poddar & Madupalli, 2012). Estes desafios podem sofrer agravamentos nas suas consequências devido à natureza volátil das carreiras e do mundo laboral do século XXI, cada vez mais caóticos e incertos, num ambiente negocial buliçoso, altamente competitivo e dinâmico. Os trabalhadores vêm-se obrigados a canalizar o seu capital psicossocial para o local de trabalho, mantendo-se positivos e otimistas, para melhor se adaptarem às oscilações e inseguranças nas suas carreiras e conseguirem manter o vínculo laboral (Avey *et al.*, 2011; Savickas, 2011; Savickas & Porfeli, 2012). As mudanças observadas no mundo do trabalho, têm levado a uma diminuição da estabilidade e segurança nas carreiras (Ferreira, 2012), associadas a dificuldades no recrutamento e seleção, à gestão do *call center*, à retenção dos trabalhadores e, em simultâneo, ao cumprimento dos objetivos negociais organizacionais. As ações por parte das chefias neste sentido acabam, muitas vezes, por afetar a satisfação dos trabalhadores e, por conseguinte, o seu desempenho e as taxas de retenção (Whitt, 2006).

É notório que os *call centers* têm vindo a ganhar popularidade no debate académico e jornalístico, levantando questões relativas, principalmente, à natureza dos processos de trabalho (Bain *et al.*, 2002) e à natureza e profundidade da vigilância eletrónica (Bain & Taylor, 2000), bem como preocupações no que toca ao stress, *burnout* e trabalho emocional (Hochschild, 2003), uma exigência desta função (Deery *et al.*, 2002; Mulholland, 2004).

Ainda no que toca à caracterização dos *call centers*, estes são reconhecidos pelos “estatuto inferior” da profissão, altos níveis de monitorização dos profissionais e poucas oportunidades de evolução e progressão (Consiglio *et al.*, 2013). As oportunidades de carreira são limitadas e crê-se que os próprios agentes de *call center* perspetivem o seu trabalho como uma chance para adquirir competências e conhecimentos transferíveis para outros setores de atividade ou como uma mera experiência de emprego, com poucos objetivos de progressão (Choi *et al.*, 2012). As alterações nas estruturas de trabalho e nas tendências das taxas de empregabilidade, já referidas, sugerem que os *call centers* podem representar um exemplo típico da carreira do século XXI (Choi *et al.*, 2012; Consiglio *et al.*, 2013).

Assim, pode dizer-se que a natureza destas funções é extenuante não só no que concerne ao esforço físico e mental (nomeadamente através de imposições de quotas ou pressões temporais), como também em termos de esforço emocional (Chebat & Kollias, 2000), visto que é exigido aos trabalhadores que lidem com questões emocionais e estímulos negativos, como reclamações de clientes, expectativas ambíguas e agressões verbais (Grandey *et al.*, 2005; Zapf, 2002).

Finalmente, considerando que a indústria de serviços se tornou o setor de maior emprego em países desenvolvidos (Lee & Wolpin, 2006), torna-se pertinente realizar uma análise sistemática deste tipo de funções (Biron & Van Velhoven, 2012) e das consequências do trabalho emocional realizado pelos trabalhadores. A par do já apresentado, a crescente produção de literatura científica e o interesse dos media no setor de *call center*, revelam, também, a importância deste enquanto tópico de estudo e tornam os *call centers* dignos de investigação mais aprofundada.

3. Metodologia

O objetivo deste trabalho foi responder à questão de investigação: “Quais as consequências do trabalho emocional em contexto de *call center*?” e, para o efeito, a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) foi o método de pesquisa selecionado. Trata-se, de uma forma de estudo secundário, ou seja, que não advém de uma pesquisa empírica original, mas sim de estudos já publicados. Esta escolha justifica-se pelo facto de a RSL ser um método com uma metodologia bem definida, que tem em vista a identificação, análise e interpretação de todas as evidências disponíveis relativas a determinada questão de investigação, fazendo-o de forma imparcial (Kitchenham & Charters, 2007). Desse modo, oferece uma visão geral das contribuições científicas sobre o problema em estudo. Simultaneamente, constitui um método de síntese de grandes quantidades de informação, que permite a análise de uma quantidade considerável e expressiva de resultados sobre um tema, podendo este corresponder a diversas áreas de investigação (Sampaio e Mancini, 2007). Assim sendo, é um método útil para resumir as evidências, esclarecer inconsistências ou contradições na literatura e para identificar lacunas na mesma, permitindo um acompanhamento mais próximo das recentes tendências da produção científica, incorporando um espectro maior de resultados relevantes (Sampaio & Mancini, 2007), não limitando as conclusões do investigador à análise de apenas alguns artigos. Mais ainda, é um método que possibilita uma análise objetiva dos resultados, especialmente devido ao seu desenho metódico, específico e passível de reprodução (Sampaio & Mancini, 2007), compreendendo uma série de procedimentos destinados a garantir a sua qualidade e confiabilidade (Kitchenham e Charters, 2007). É através desse conjunto de procedimentos de pesquisa, denominado protocolo, que se garante, também que outros investigadores possam avaliar ou repetir todo o processo (Oates *et al*, 2012), tornando a RSL um método distinto dos restantes.

O primeiro procedimento do protocolo de RSL é a definição da questão de investigação, seguindo-se a escolha da estratégia de pesquisa a utilizar, isto é, a descrição dos instrumentos de recolha de informação, das palavras ou expressões-chave e as bases de dados. A etapa seguinte prende-se com a pesquisa de estudos primários e decisão sobre quais incluir na RSL, definindo-se critérios de seleção, ou seja, de inclusão e exclusão de publicações, devendo todo o procedimento de seleção de artigos ser registado e esclarecido. Após avaliada a relevância dos estudos, devem extrair-se e processar-se os dados de cada um e, paralelamente, proceder à descrição da extração de dados e das técnicas de análise de informação. Por último, cabe ainda no protocolo, a síntese e análise do conteúdo das publicações selecionadas.

Por último, pode ainda dizer-se que o estudo dos artigos selecionados pode constituir um contributo para o desenvolvimento da GRH, uma vez que permitirá uma visão mais abrangente e adequada da realidade, através da síntese do material já publicado. Isto facilitará a adoção de políticas que visem atenuar ou dirimir os efeitos nefastos do trabalho emocional no setor laboral de *call center*. Neste estudo, a pesquisa inicial de artigos para revisão sistemática decorreu entre 22 de abril e 19 de outubro de 2019.

3.1 Instrumentos de Recolha de Informação/ Estratégia de Pesquisa

A recolha de literatura foi efetuada virtualmente através das bases de dados EBSCO *host* e *Web of Science*, visto serem duas das mais importantes bases de dados de publicações científicas e, ainda, subscritas pela Universidade Católica do Porto, pelo que são de acesso aberto e gratuito. Durante a pesquisa, utilizaram-se como palavras-chave, em português, “trabalho emocional”, “consequências do trabalho emocional”, “*call center*” e “trabalhadores de *call center*”. A pesquisa foi também feita em inglês, admitindo-se a redação da

palavra “trabalho” em inglês americano (“*labor*”) e inglês britânico (“*labour*”). As palavras-chave foram pesquisadas individualmente e em combinações entre si, utilizando-se para a pesquisa do termo “*emotional labour*” um ponto de interrogação (“*labo?r*”) como operador booleano de truncatura, para que fosse possível encontrar as variantes do termo, quer em inglês americano, como em inglês britânico; em “*call center*” foi utilizado um asterisco (*), para encontrar as variantes alternativas do termo. A pesquisa destes termos foi, também, realizada com recurso aos operadores booleanos das bases de dados “AND” e “OR”, para que se encontrassem todas as publicações disponíveis, independentemente da grafia dos termos.

Com o objetivo de refinar a pesquisa, foram acrescentados filtros adicionais relativos, por exemplo, à data de publicação dos artigos, admitindo-se aqueles publicados entre os anos de 2004 e 2020 ou ao idioma do estudo, aceitando-se apenas os artigos publicados em língua portuguesa ou inglesa. Foram excluídos todos os artigos duplicados nas bases de dados ou aqueles que não estavam disponíveis na íntegra, apresentando apenas o resumo, tendo-se selecionado, após leitura e análise, as publicações que foram de encontro aos critérios de inclusão e exclusão e que ofereciam uma resposta à questão de investigação. No total, para a RSL, foram selecionados 12 artigos.

3.2 Definição dos critérios de inclusão e exclusão

Com vista ao estreitamento e maior orientação da pesquisa, foram determinados critérios de inclusão e exclusão de artigos, selecionando-se apenas os mais relevantes e direcionados à questão de investigação levantada. Assim, os critérios de elegibilidade de publicações foram os seguintes: data de publicação, idioma, palavras-chave e tipo de publicação. Mais especificamente, optou-se por incluir artigos publicados no período temporal compreendido entre 2004 e 2020, em língua portuguesa e língua inglesa, independentemente

da sua versão (britânica ou outra) e que possuíssem, no seu título ou palavras-chave, as expressões-chave determinadas para este estudo. Por último, incluíram-se os artigos que, cumprindo os anteriores critérios, houvessem sido publicados em jornais ou revistas científicas e que tivessem sido revistos por pares.

Com efeito, para garantir a qualidade da revisão sistemática, foram excluídos os artigos que não atenderam a todos os critérios de elegibilidade acima descritos, excluindo-se, por isso publicações como teses, monografias, dissertações, entre outros (publicações designadas como “*gray literature*”). Numa fase posterior da triagem, determinaram-se como critérios de exclusão todos os artigos duplicados e ainda aqueles que não estavam disponíveis integralmente nas bases de dados supramencionadas (apenas o *abstract* estava era disponibilizado) ou que não eram de acesso aberto.

3.3 Procedimento de seleção de artigos

A **Tabela 1** demonstra como foi realizado o processo de extração de artigos das bases de dados selecionadas, isto é, a pesquisa bibliográfica. Após a primeira pesquisa, foi necessário refazê-la para atualizar e alargar a amostra em estudo, tendo-se procedido conforme documentado na tabela que se segue.

Data	Palavras-chave	Bases de Dados	Resultados
27 de outubro de 2020	<i>Emotional Labour OR Emotional Labor AND call center OR call center AND consequences</i>	<i>Web of Science</i>	1107
28 de outubro de 2020	<i>Emotional Labour OR Emotional Labor AND call center OR call center AND consequences</i>	<i>EBSCO host</i>	2741

Tabela 1 Processo de extração de artigos das bases de dados

Para clarificar o processo de construção da amostra e demonstrar o modo de utilização dos critérios de inclusão e exclusão de artigos, recorreu-se

ao diagrama PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Moher *et al.*, 2009). Este é um dos mecanismos garantes da qualidade da RSL, tornando o processo de construção da amostra mais objetivo, o que, por consequência, faz com que a recolha e a seleção de informação sejam mais claras, acessíveis e explícitas. Assim sendo, a seleção de artigos a incluir na presente RSL foi feita de acordo com as etapas do protocolo e com recurso ao diagrama PRISMA.

No início da pesquisa, obteve-se um total de 2741 e de 1107 resultados, nas bases de dados EBSCO *host* e *Web of Knowledge*, respetivamente. A **Figura 1** apresenta um diagrama PRISMA que descreve as fases de pesquisa e seleção de artigos, representando um fluxograma da sua triagem. É possível verificar que a pesquisa se foi estreitando através da utilização dos critérios de inclusão e exclusão de publicações, passando-se para um total de 2364 artigos possíveis.

A fase seguinte, após remoção dos estudos em duplicado e dos artigos excluídos com base no seu título, perfez um total de 12 artigos para leitura do *abstract*, dos quais se eliminaram 106. Seguiu-se um estudo mais aprofundado, procedendo-se à leitura integral de cada publicação, o que permitiu apurar a sua pertinência e acuidade na resposta à questão de investigação. A amostra final deste estudo aprecia um total de 12 artigos científicos.

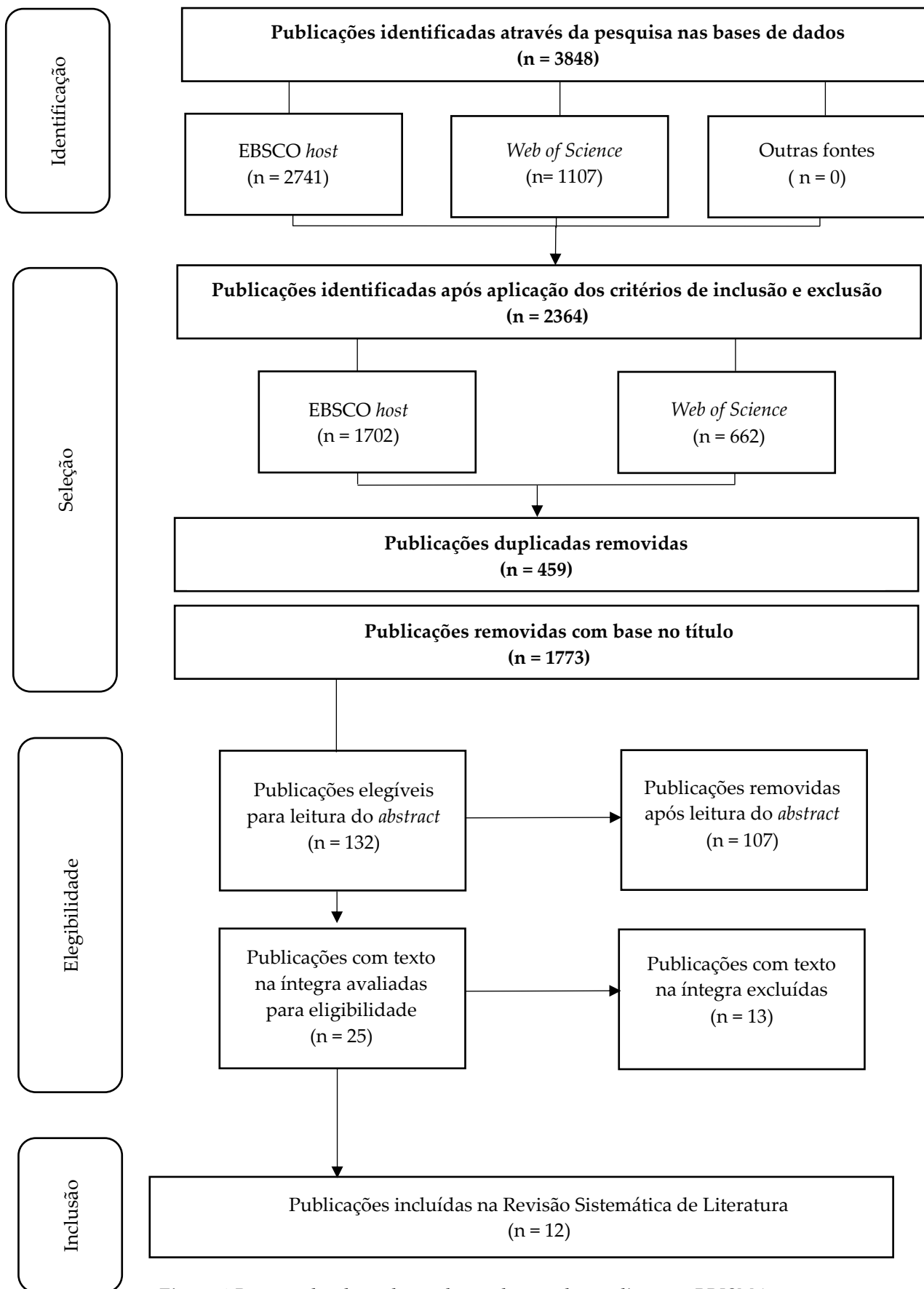


Figura 1 Processo de seleção de estudos tendo como base o diagrama PRISMA

3.4 Extração de Dados

A **Tabela 2** mostra a listagem dos artigos extraídos das bases de dados, isto é, a amostra da RSL, e a primeira análise de que estes foram alvo, através da sua leitura na íntegra, com especial enfoque nas respetivas conclusões.

A partir desta análise foi possível enquadrar cada artigo em categorias, correspondendo, cada uma, a um nível de consequências do trabalho emocional, numa primeira etapa de resposta à questão de investigação.

Categorias	Artigos	Autor(es) e ano de publicação
Trabalhador	The nature and outcomes of emotion work in customer service management	Akanji <i>et al.</i> , 2015
	Emotional labor and dysmenorrhea in women working in sales and <i>call centers</i> .	Cho <i>et al.</i> , 2014
	Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call center Simulation	Goldberg & Grandey, 2007
	Relationships between emotional labour, job performance and turnover	Goodwin <i>et al.</i> , 2011
	The role of job stress at emotional labor's effect on intention to leave: Evidence from <i>call center</i> employees	Isik & Hamurcu, 2017
	Emotional Labor: Links to Depression and Work-Related Musculoskeletal Disorders in <i>Call center</i> Workers.	Kim & Choo, 2017
	Emotional labour and strain in "front-line" service employees - Does mode of delivery matter	Kinman, 2008

	Service with a smile: a source of emotional exhaustion or <i>performance</i> incentive in call–centre employees	Picard <i>et al.</i> , 2018
	The impact of <i>call center</i> stressors on inbound and outbound call-centre agent <i>burnout</i>	Rod & Ashill, 2013
	Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated <i>call center</i>	Rohrmann <i>et al.</i> , 2011
	Interpersonal process of emotional labor: the role of negative and positive customer	Zhan el at., 2016
	<i>Turnover</i> intentions in a <i>call center</i> : The role of emotional dissonance, job resources and job satisfaction	Zito <i>et al.</i> , 2018
Cliente	Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated <i>call center</i>	Rohrmann <i>et al.</i> , 2011
	Interpersonal process of emotional labor: the role of negative and positive customer	Zhan <i>et al.</i> , 2016

Tabela 2 *Categorização dos artigos selecionados*

Esta categorização permitiu chegar à **Tabela 3**, facilitando a análise da informação de forma mais detalhada e precisa.

3.5 Análise de Informação

O método utilizado para tratar a informação contida nos artigos selecionados foi a análise de conteúdo, um “método para analisar o conteúdo de variados dados/informação, que permite a definição de categorias para uma melhor análise e interpretação” (Hardwood & Garry, 2015, p. 479). É uma técnica que pode ser usada para analisar dados quantitativos ou qualitativos

(Collis & Hussey 2013), preferida devido à sua flexibilidade para a análise de texto escrito (Cavanagh, 1997 cit in Hsieh & Shannon, 2005). A análise de conteúdo é, segundo Bardin (2016), constituída por três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização do material e tem como objetivo de “operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise”, procedendo-se à escolha dos documentos (p. 63). Após esta, segue-se a fase de exploração do material, destinada à definição de categorias e ao tratamento dos dados, facilitando a sua interpretação, numa ótica de classificação e agregação da informação.

Assim, foi possível identificar isoladamente quais as consequências do trabalho emocional apontadas em cada estudo, conforme estão descritas na **Tabela 3**, chegando-se, então, às principais respostas à questão de investigação.

Categorias	Descrição	Subcategorias
Trabalhador	Consequências ao nível da fisiologia e saúde física do trabalhador, do seu estado mental, comportamentos, fenómenos psíquicos e alterações nas suas funções orgânicas preditivas de estados emocionais e consequências ao nível das demonstrações de intenções, posturas, procedimentos e sentimentos, isto é, atitudes e comportamentos face ao trabalho.	Na fisiologia
		No estado psicológico
		Na relação com o trabalho
Cliente	Consequências ao nível das emoções e perceções do cliente e respetivas intenções, reações e comportamentos	-

Tabela 3 Identificação das categorias e subcategorias dos artigos incluídos na RSL

A tabela acima demonstra a descrição de cada categoria e as subcategorias em que se dividem. A categorização, incluída na fase de

exploração do material, é uma operação de classificação de elementos, agrupados de acordo com critérios de organização pré-definidos (Bardin, 2016).

Por último, importa dizer que Bardin (2016) se refere à inferência, uma fase de “interpretação controlada” destinada ao tratamento dos resultados. É, também, nesta fase, que se procede a uma análise e reflexão crítica dos resultados obtidos. Foi esta estrutura tripartida que orientou a análise, sistematização e interpretação da informação contida nos estudos selecionados, realizando-se assim, de forma sistemática e organizada, a análise de conteúdo. Este método facilita a tomada de decisão relativamente aos aspetos essenciais de uma fonte de informação, permite o estudo de um volume significativo de informação e, finalmente, é sensível aos contextos em estudo (Krippendorff, 1980, cit. in Harwood & Garry, 2003), requerendo uma adequação ao desenho da pesquisa em causa.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Da análise de conteúdo dos artigos incluídos na RSL, guiada pela questão de investigação, emergiram duas categorias, referentes a diferentes tipos de consequências do trabalho emocional nomeadamente, a categoria do trabalhador e a do cliente. A primeira segmentou-se em 1) consequências na fisiologia do trabalhador, 2) consequências no estado psicológico do trabalhador e 3) consequências na sua relação com o trabalho. Na subcategoria das consequências no estado psicológico do trabalhador, podem encontrar-se referências a indicadores físicos, no entanto, estes não representam consequências ao nível fisiológico mas são, verdadeiramente, preditivos de estados emocionais, servindo para os prever ou medir.

A tabela que se segue sintetiza a categorização dos artigos seleccionados para o presente estudo, apresentando excertos dos mesmos, que exemplificam os seus resultados no que concerne às consequências do trabalho emocional em ambiente de *call center*.

Categorias	Subcategorias	Excertos exemplificativos
Trabalhador	Fisiologia	<p>“we found that instructions for positive displays with customers, or explicit organizational display rules, resulted in more exhaustion than when there was display autonomy.” (Goldberg & Grandey, p. 350)</p> <p>“Both factors of emotional labor, emotive effort and emotive dissonance, were significantly associated with dysmenorrhea among all workers. Emotional labor induces stresses [8,26,27] that can cause disorders in the secretions of pulsatile follicle-stimulating hormone and luteinizing hormone and can then impair follicle development (...) In short, emotional labor might be one of the psychosocial stressors causing dysmenorrhea.” (Cho <i>et al.</i>, 2014, pp. 4 e 5)</p> <p>“Furthermore, higher levels of surface acting were significantly and positively associated with WMSD in the low back; higher levels of deep acting were significantly and inversely associated with WMSD in the low back.” (Kim & Choo, 2017, p. 350)</p>
	Estado psicológico	<p>“Increases in diastolic blood pressure and heart rates were higher in the smile condition, while verbal fluency was lower. Trait anger moderated the effects on diastolic blood pressure (...) suggesting more negative effects for high trait anger individuals (...) participants in the smile-condition had to display positive emotions persistently, they showed more somatic behavior (e.g., smiling) than participants in the authentic condition” (Rohrmann <i>et al.</i>, 2011, p. 421 e p. 433)</p> <p>“employees using surface acting more frequently tended to experience negative treatment from customers, which in turn related to higher levels of employee emotional exhaustion. Further, employees more frequently using deep acting tended to experience more positive treatment from customers, which in turn related to lower levels of employee emotional exhaustion. (...) the consistently supported association between emotional labor and emotional exhaustion could at least be partly attributed to the mediating role of customer</p>

responses toward employees' emotional regulation strategies." (Zhan *et al.*, 2016, p. 548 e p. 549)

"Of the hypotheses concerning the relation between the three emotional regulation strategies to emotional exhaustion and to service *performance*, only natural expression of positive emotion is significantly related to both consequences Results also suggest that neuroticism moderates the link between deep acting and emotional exhaustion: employees with low levels of neuroticism seem more emotionally exhausted when they use deep acting (...) deep acting, however, has no significant direct effect (...) Emotional suppression, on the other hand, is related to symptoms of emotional exhaustion. The importance of natural emotional expression has also been highlighted." (Picard *et al.*, 2018, p. 214)

"The emotional labour variables accounted for 15 percent of variance in psychological distress, with only emotional suppression emerging as a significant predictor (...) Service sector employees who experienced greater dissonance between felt and expressed emotions during customer interactions reported higher levels of psychological distress. For both occupational groups, however, emotional suppression was the sole predictor of this outcome. This supports and extends previous research suggesting that the inhibition of "true" feelings can have a negative impact on psychological wellbeing" (Kinman, 2008, p.128 e p.129)

"comparison of the inbound and outbound groups with respect to the effects of *call center* stressors on emotional exhaustion (...) shows no statistically significant difference between the groups (...) So although both inbound and outbound *call center* agents depersonalize as a result of emotional exhaustion, it would appear that outbound agents cope with deep acting did not exhibit a significant relationship with job *performance* or *turnover* behavior this emotional exhaustion to a greater extent by depersonalizing whereas inbound agents may be utilizing different coping strategies" (Rod & Ashill, 2013, p.254 e p.255)

“levels of surface, but not deep, acting were significantly and positively associated with depressive symptoms.” (Kim & Choo, 2017, p. 350)

“The results first demonstrate that the natural expression of positive emotions is (...) positively correlated with service *performance*, despite the simultaneous presence of traditional types of emotional labour—that is, emotional suppression and deep acting. (...) Deep acting, however, has no significant direct effect on either of the dependent variables (...) the natural expression of positive emotions in customer-service employees (...) improves service *performance*. (...) This type of emotional labour (suppression) is therefore a drain on psychological health, though it is not detrimental to externally perceived *performance* (in this case by the employee’s immediate superior). (...) If a genuine smile is noticed by a superior, it is very likely that customers served by that employee also perceive sincerity, leading to a favourable *performance* perception.” (Picard *et al.*, 2018, pp.222-224)

Relação com o trabalho

“it is seen that job stress has a mediating effect at emotional labor’s (which has three dimensional structure) relation to the intention of leave and the surface acting dimension. It has been found that deep acting and expression of naturally felt emotions dimensions have no mediating effect” (Isik & Hamurcu, 2017, p.661)

“Emotional suppression was the primary predictor of variance in intrinsic job satisfaction (...) Strong relationships were observed between components of emotional labour and perceptions of strain-based work/life conflict (...) the primary predictor of work/life conflict was emotional suppression.” (Kinman, 2008, p.129 e p.130)

“surface acting exerts a significant indirect effect via affective delivery on other-rated job *performance*. This finding highlights the potentially important outcomes of an employee's use of emotional labor strategies on the job; if employees do not feel the emotions required of them in their interactions with customers, engaging in surface acting may lead to inconsistent or insincere interpersonal displays of these desired emotions, resulting in reduced service *performance*. (...) our results further demonstrate a direct negative

	<p>relationship between surface acting and employee turnover. (...)" (Goodwin <i>et al.</i>, 2011, p. 544)</p> <p>"display rules had a direct effect on performance decrements (...) We also argued that display rules drain cognitive resources—more specifically, the resources needed to attend to information accurately" (Goldberg & Grandey, 2007, p. 301 e p. 313)</p> <p>"negative impact of overplaying emotions in service interactions can influence job commitment levels that creates employees wanting to stay with their employers either out of fear for financial loss (i.e. continuance commitment) or sense of obligation to stay in employment (i.e. normative commitment) given the astronomical unemployment rates" (Akanji <i>et al.</i>, 2015, p. 19)</p> <p>"Results suggest the role of resources in fostering job satisfaction and in decreasing turnover intentions. Emotional dissonance reveals a negative relation with job satisfaction and a positive relation with turnover. Moreover, job satisfaction is negatively related with turnover and mediates the relationship between job resources and turnover." (Zito <i>et al.</i>, 2018, p. 1)</p>
<p>Cliente -</p>	<p>"As expected, individuals adhering to emotional display rules more intensely controlled their emotions by deep and surface acting. From an observer perspective, these efforts yielded desirable outcomes, as individuals were perceived as less angry and more friendly in the smile condition as compared to the authentic condition." (Rohrman, <i>et al.</i>, 2011, pp. 432 e 433)</p> <p>"employees engaging in more surface acting were more likely to receive negative treatment from customers, which in turn increased their negative affect and emotional exhaustion. Further, employees engaging in more deep acting were more likely to receive positive treatment from customers, which in turn increased their positive affect." (Zhan <i>et al.</i>, 2016, p. 525)</p>

Tabela 4 Categorização dos artigos e apresentação de excertos exemplificativos

De forma sequencial, serão descritos, analisados e discutidos os resultados extraídos de cada artigo, seguindo-se uma organização de acordo com as consequências e o nível a que são sentidas.

4.1 Nível do trabalhador

4.1.1 Trabalho emocional e consequências na fisiologia do trabalhador

Esta subcategoria prende-se com consequências na vertente fisiológica, isto é, as funções orgânicas e corporais do trabalhador e na sua saúde física.

Os artigos estudados defendem a existência de uma relação entre o trabalho emocional e consequentes alterações ao nível da fisiologia do trabalhador, apontando como repercussões a exaustão de energia (Goldberg & Grandey, 2007), a dismenorreia (Cho *et al.*, 2014), e as lesões musculoesqueléticas relacionadas com o trabalho – LMERT (Kim & Choo, 2017).

Exaustão de energia

Segundo diversas perspetivas teóricas (Baumeister *et al.*, 1998; Beal, Weiss, *et al.*, 2005; Kanfer & Ackerman, 1989, cit. in Goldberg & Grandey, 2007) os trabalhadores têm reservas de recursos pessoais, tais como atenção e energia. A regulação do comportamento, através, por exemplo, da necessidade de manter um sorriso, de reagir a um impulso ou de concentrar a atenção, pode levar ao esgotamento desses recursos. Outros trabalhos acrescentam ainda que a autorregulação pode esgotar os recursos necessários para o desempenho cognitivo ou físico concorrente ou subsequente de uma tarefa (Baumeister *et al.*, 1998; Beal, Weiss, *et al.*, 2005; Muraven & Baumeister, 2000; Richards &

Gross, 1999, cit. in Goldberg & Grandey, 2007). Regras de exibição de emoções positivas exigem mais energia e atenção, mesmo quando a interação não é presencial, resultando em exaustão e pior desempenho da tarefa. Desta forma, quando se exige a um trabalhador que regule as suas emoções ou demonstrações emocionais, pode esperar-se que este exiba sinais de esgotamento. Por sua vez, trabalhadores com autonomia a esse nível, embora possam proceder a uma autorregulação derivada de normas sociais informais (Ekman & Friesen, 1971; Matsumoto *et al.*, 2005, cit. in Goldberg & Grandey, 2007), farão um menor esforço consciente para regular as suas emoções, o que diminuirá os sinais de esgotamento.

Evidências experimentais derivadas de estudos em laboratório (Baumeister *et al.*, 1998; Butler *et al.*, 2003; Gross, 1998; Gross & Levenson, 1993, 1997; Muraven & Baumeister, 2000; Richards & Gross, 1999; Wegner *et al.*, 1993, cit. in Goldberg & Grandey, 2007) tendem a apoiar esta previsão, tendo encontrado evidências de que quando os participantes são instruídos a regular as suas expressões, mostram sinais de aumento da excitação fisiológica, diminuição da força muscular (esgotamento ou depleção de energia) e diminuição do desempenho em tarefas que dependem da utilização de anagramas e memória (debilitação ou enfraquecimento cognitivo), ou seja, há uma redução dos recursos de energia e atenção, alavancada no desempenhar de trabalho emocional (Goldberg & Grandey, 2007). O *surface acting* "pode drenar recursos cognitivos, como a atenção, e recursos motivacionais, por exemplo, a energia e a persistência, pois requer um monitoramento contínuo e uma constante modificação de expressões" (Grandey, Fisk, & Steiner, 2005, p. 894, cit. in Goldberg & Grandey, 2007). Já o *deep acting* modifica os sentimentos experienciados, de modo a que não são necessários esforços contínuos para monitorar as expressões. Assim, embora o *deep acting* seja cognitivamente exigente, também contribui para restaurar recursos, diminuindo a disparidade

entre os sentimentos e as expressões e aumentando a probabilidade de uma interação social positiva (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Côté, 2005; Grandey 2003; Hochschild, 1983, cit. in Goldberg & Grandey, 2007).

Goldberg & Grandey (2007) confirmaram que o trabalho emocional, derivado de regras exibicionais explícitas, resultou em maior exaustão comparativamente a momentos de autonomia de exibição, comprovando-se que instruções para o controlo das emoções e a exibição de emoções positivas com os clientes esgota mais energia ao trabalhador. Indicações para “servir com um sorriso” exigiram uma regulação mais trabalhosa e cansativa do que agir autenticamente.

Os autores (Goldberg & Grandey, 2007) verificaram que as diferenças na exaustão física, ou cansaço, após o contacto com o cliente foram explicadas pelo recurso ao *surface acting* (fingimento ou supressão de emoções), um preditor significativo de exaustão física neste estudo, por oposição ao *deep acting* (modificação de sentimentos através da reorientação positiva e reavaliação cognitiva). De facto, esta última estratégia não se revelou esgotadora de energia da mesma forma e extensão que a primeira, conducente a stress e exaustão (Brotheridge & Lee, 2002, 2003; Grandey, 2003, cit. in Goldberg & Grandey, 2007), representando um dos principais fatores que contribuem para a exaustão neste contexto (Goldberg & Grandey, 2007). Apesar de ambas as estratégias, neste estudo (Goldberg & Grandey, 2007), terem sido registadas ao mesmo tempo que a exaustão de energia, apenas se encontrou associação para o *surface acting*. Assim, a regulação de emoções num nível profundo, isto é, através do *deep acting*, não parece aumentar a exaustão de energia, embora possa ter consequências fisiológicas nefastas equivalentes, não estudadas por estes autores (Goldberg & Grandey, 2007).

Dismenorreia

De acordo com vários estudos (Wharton, 1993; Morris & Feldman, 1996; Abraham, 1998; Grandey, 2000; Brotheridge & Grandey; Gelderen *et al.*, 2007, cit. in Cho *et al.*, 2014), o trabalho emocional pode ser associado a doenças físicas, como distúrbios cardiovasculares e perturbações comportamentais e emocionais, compreendendo problemas como exaustão, insatisfação no trabalho, baixa autoestima, depressão, cinismo e autoalienação. Em simultâneo, há que considerar a dismenorreia com um dos distúrbios ginecológicos mais comuns (French, 2005; Lefebvre *et al.*, 2005; Wang *et al.*, 2004, cit. in Cho *et al.*, 2014), afetando 50% a 90% das mulheres, podendo promover comportamentos de absentismo ou de produtividade diminuída (Burnett *et al.*, 2005; Andersch & Milsom, 1982; Teperi & Rimpela, 1989, cit. in Cho *et al.*, 2014). A dismenorreia primária é definida como dor menstrual intensa que pode interferir nas atividades diárias da mulher, durante o período menstrual. Podem ser identificados como fatores de risco a idade jovem (Burnett *et al.*, 2005; Teperi & Rimpela, 1989, cit. in Cho *et al.*, 2014), a nuliparidade (Burnett *et al.*, 2005; Andersch & Milsom, 1982; Sundell *et al.*, 1990, cit. in Cho *et al.*, 2014), o tabagismo (Burnett *et al.*, 2005; Teperi & Rimpela, 1989; Messing *et al.*, 1993, cit. in Cho *et al.*, 2014), um índice de massa corporal inferior a 20kg/m², menarca antes dos 12 anos de idade, um longo período menstrual, um volume irregular e alto de menstruação, uma história de violência sexual (Latthe *et al.*, 2006, cit. in Cho *et al.*, 2014) e stress mental e no trabalho (Wang *et al.*, 2004; Laszlo *et al.*, 2008; Laszlo & Kopp, 2006, cit. in Cho *et al.*, 2014).

Cho *et al.* (2014) estudaram a relação entre a dismenorreia e o trabalho emocional, dividindo as trabalhadoras em estudo através de um sistema de pontuação de quatro pontos, representando, por ordem crescente, sintomas ocasionais ou uma interrupção ocasional das atividades diárias devido à dor

menstrual, dor considerável tolerável sem medicação, dor substancial que requer medicação para aliviar os sintomas e dor que persistiu mesmo após a medicação. Neste estudo, 53,1% das trabalhadoras relataram sofrer de dismenorreia, tendo-se encontrado evidências significativas entre esta e os fatores de trabalho emocional, esforço emocional e dissonância emocional.

Esta relação pode ser explicada porque o trabalho emocional induz stress (Abraham, 1998; Erickson & Wharton, 1997; Pugliesi, 1999, cit. in Cho *et al.*, 2014) que pode causar distúrbios na secreção de hormonas (Chatterton, 1990, cit. in Cho *et al.*, 2014) e de outras substâncias intervenientes no ciclo sexual feminino, como é o caso das prostaglandinas. O desequilíbrio e aumento da concentração destas substâncias no miométrio uterino é considerado, atualmente, como principal causa para a dismenorreia sentida pelas mulheres (Ylikorkala & Dawood, 1978; Friederich, 1983; Morimoto & Oku, 1995, cit. in Cho *et al.*, 2014).

À relação entre a dismenorreia e o trabalho emocional associam-se fatores como a frequência, período e intensidade das interações com os clientes (Cho *et al.*, 2014) ou a prevalência de comunicação não verbal, que inclui gestos, contacto visual e toque, sendo responsável por cerca de dois terços da comunicação típica (Hogan & Stubbs, 2003, cit. in Cho *et al.*, 2014). A falta de comunicação não-verbal dentro do contexto de *call center* pode, só por si, representar um *stressor*, mas pode também levar a um aumento do esforço emotivo e da dissonância emocional, afetando a relação entre o trabalho emocional e a dismenorreia (Cho *et al.*, 2014). Um outro fator a considerar nesta relação é a latitude de decisão no momento de escolha do emprego, que se acredita ser baixa nos trabalhadores de *call center*, que escolhem este tipo de trabalho não por gosto ou vontade mas por necessidade, num difícil contexto

socioeconómico, depreendendo-se que estes trabalhadores não terão particular afinidade, gosto ou inclinação para trabalhar no atendimento ao público.

Em suma, o trabalho emocional pode ser considerado um dos “stressors” psicossociais que está por trás da dismenorrea (Cho *et al.*, 2014), aumentando o seu risco e intensidade, de uma forma generalizada entre trabalhadores de serviços mas, em especial, entre os trabalhadores de *call center*, devido às particulares exigências do setor.

Lesões Musculoesqueléticas Relacionadas com o Trabalho (LMERT)

As lesões musculoesqueléticas relacionadas com o trabalho (LMERT), relacionadas com dor, por regiões, no sistema locomotor (Bugajska *et al.*, 2013, cit. in Kim & Choo, 2017) constituem o problema de saúde física mais prevalente e comum observado em trabalhadores de *call center* (Halford & Cohen, 2003, cit. in Kim & Choo, 2017). Estão associados às exigências de trabalho, nomeadamente psicológicas, consideradas o mais forte preditor de LMERT (Bugajska *et al.*, 2013, cit. in Kim & Choo, 2017), sendo o trabalho emocional a exigência psicológica mais característica em contexto de *call center*. A frustração e os conflitos que advêm das divergências entre as necessidades individuais dos trabalhadores e as expectativas organizacionais são, também, um forte preditor de LMERT neste ambiente laboral (Most 1999; Ferreira e Saldiva 2002, cit. in Kim & Choo, 2017).

De facto, Kim & Choo (2017) encontraram uma relação entre o trabalho emocional e LMERT, sendo que as diferentes estratégias de trabalho emocional – *surface* e *deep acting* – exerceram efeitos distintos. O *surface acting* exerceu efeitos prejudiciais em relação às LMERT, estando significativa e positivamente associado a LMERT nas mãos, pulsos, dedos e na parte inferior das costas, isto é, lombalgia - dor na região da coluna lombar, por norma entre as últimas

costelas e acima dos glúteos e geralmente acompanhada por dor que irradia para os membros inferiores (Kim & Choo, 2017). Foi ainda possível observar que as trabalhadoras do sexo feminino têm maior propensão para LMERT em qualquer parte do corpo, nomeadamente nas mãos, pulsos e dedos, nos ombros, braços ou cotovelos, na parte inferior das costas e nas pernas e pés. A associação entre o *surface acting* e a dor lombar pode ser explicada através da supressão emocional. Por ser uma estratégia de regulação emocional focada no modo de resposta (Grandey, 2000; Gross, 1998, cit. in Kim & Choo, 2017), leva a que os trabalhadores de *call center* manipulem suas emoções por meio do fingimento e de acordo com a necessidade do cliente. Estudos anteriores (Gross, 1998; Rohrman, Bechtoldt, Hopp, Hodapp, & Zapf, 2011, cit. in Kim & Choo, 2017) demonstraram que indivíduos que suprimiram suas emoções exibiram maior ativação do sistema nervoso, o que pode ser associado a dor musculoesquelética crónica (Hallman, Lindberg, Arnetz, & Lyskov, 2011, cit. in Kim & Choo, 2017). Assim, a associação entre *surface acting* e a lombalgia observada em trabalhadores de *call center* pode ser explicada pela ativação simpática induzida pela supressão de emoções durante o processo de regulação emocional através desta estratégia.

Em contraste, o *deep acting* mostrou-se significativa e inversamente associado às LMERT, nomeadamente na região lombar. Muito embora não seja claro o mecanismo através do qual o *deep acting* exerce um efeito protetor contra as LMERT, este resultado tem implicações práticas dirigidas aos profissionais de saúde ocupacional e para as chefias das organizações, sugerindo que esta deve ser uma estratégia promovida no local de trabalho, ao passo que o *surface acting* deve ser desencorajado com vista à redução de LMERT neste contexto e no âmbito da saúde ocupacional (Kim & Choo, 2017).

4.1.2 Trabalho emocional e estado psicológico do trabalhador

Esta subcategoria prende-se com consequências ao nível do estado mental e emocional do trabalhador decorrentes do trabalho emocional, incluindo estudos centrados nos comportamentos, processos mentais, fenómenos psíquicos e respetivas manifestações. Analisa-se, também, um estudo sobre a expressão de estados psicológicos através de alterações corporais.

Os artigos analisados apontam para a existência de uma associação entre trabalho emocional e níveis mais elevados de stress (Kinman, 2008), de exaustão emocional (Zhan, *et al.*, 2016; Picard *et al.*, 2018; Rod & Ashill, 2013) e de sintomas depressivos (Kim & Choo, 2017), bem como para a presença de alterações ao nível da fisiologia do trabalhador, que permitem verificar estados emocionais, sendo os principais efeitos sentidos ao nível da pressão arterial, da fluência verbal e do comportamento somático (Rohrmann *et al.*, 2011).

Ativação emocional medida através de respostas fisiológicas

Ao nível fisiológico, o stress manifesta-se na ativação do sistema cardiovascular (Cacioppo *et al.*, 1992, cit. in Rohrmann *et al.*, 2011), podendo afirmar-se que os esforços conscientes para efetuar a regulação emocional levam ao aumento da reatividade cardiovascular (Hopp *et al.*, 2010; Gross, 1998; Bono & Vey 2007, cit. in Rohrmann *et al.*, 2011). Consequentemente, é expectável que os trabalhadores, ao executar trabalho emocional, apresentem maior ativação do sistema cardiovascular (Grandey, 2000; Hopp *et al.*, 2010, cit. in Rohrmann *et al.*, 2011), captada através da análise da pressão arterial e da frequência cardíaca (Rohrmann *et al.*, 2011).

Os trabalhadores de *call center*, falsificando ou ampliando as emoções positivas e, em simultâneo, suprimindo as negativas, sentem consequências ao nível da *performance*, cometendo mais erros nas suas tarefas (Sideman *et al.*, 2007, cit. in Rohrman *et al.*, 2011), e do desempenho de funções cognitivas, como a utilização de anagramas e as capacidades de memória (Baumeister *et al.*, 1998; Richards & Gross, 1999, 2000, cit. in Rohrman *et al.*, 2011). A divisão de atenção entre os esforços para a regulação emocional e o atendimento ao público aumenta as dificuldades em reagir espontaneamente às preocupações e necessidades dos clientes e de gerar soluções para as suas queixas, levando a maior ansiedade e stress (Rohrman *et al.*, 2011). Tais consequências afetam negativamente as capacidades dos trabalhadores de se envolverem em conversas fluídas com os clientes, levando a um maior número de interrupções no discurso (Gross, 2002, cit. in Rohrman *et al.*, 2011). Assim, pode presumir-se que o trabalho emocional, nas interações voz-a-voz, leva a uma diminuição da fluência verbal.

Ainda neste âmbito, autores (Gross & Levenson, 1993, 1997, cit. in Rohrman *et al.*, 2011) sugeriram que as alterações na frequência cardíaca, advindas do processo de regulação emocional, são reflexos de mudanças no comportamento somático. Este refere-se aos movimentos motores, incluindo as expressões faciais (Mauss & Gross, 2004, cit. in Rohrman *et al.*, 2011), que refletem efeitos inespecíficos da regulação emocional. Apesar do comportamento somático ser mais pronunciado em interações pessoais (Sideman *et al.*, 2007, cit. in Rohrman *et al.*, 2011), em *call center*, muitas vezes os trabalhadores aderem a comportamentos como sorrir, para facilitar a exibição persistente de emoções positivas através do telefone. Relativamente ao aumento da pressão arterial diastólica, esta corresponde a uma resposta específica da regulação emocional, ao passo que o aumento da frequência cardíaca é diretamente associado ao comportamento somático.

Rohrmann *et al.* (2011) analisaram as respostas fisiológicas dos trabalhadores em interações voz-a-voz e encontraram resultados ao nível da pressão sanguínea/tensão arterial, da fluência verbal e do comportamento somático, em relação com o trabalho emocional. O estudo do efeito moderador da personalidade, examinado através da análise do traço da raiva, demonstrou que trabalhadores com este traço de personalidade mais acentuado apresentaram níveis mais altos de pressão arterial diastólica ao aderir às regras de exibição emocional. Não se verificou qualquer influência do traço da raiva, enquanto moderador, na fluência verbal. Os trabalhadores instruídos a “servir com um sorriso”, isto é, a proceder a um controlo mais intenso das suas emoções, por oposição a “agir autenticamente”, revelaram-se menos fluentes verbalmente ao interagir com os clientes. Deu-se também um aumento da sua reatividade cardiovascular, medida através da pressão arterial diastólica e dos batimentos cardíacos elevados. A longo prazo, esta sobrecarga do sistema cardiovascular pode prejudicar a saúde física dos trabalhadores, provocando problemas de saúde mais acentuados.

Verificou-se, também, uma influência no comportamento somático. Como os trabalhadores que desempenhavam trabalho emocional tiveram de exibir emoções positivas persistentemente, demonstraram maior comportamento somático, por exemplo, sorrindo durante as chamadas, do que os participantes na condição de autenticidade, o que pode ter contribuído para a subida da frequência cardíaca e da atividade cardiovascular (Rohrmann *et al.*, 2011).

Exaustão emocional

Picard *et al.* (2018) definem a exaustão emocional como uma resposta psicológica à acumulação significativa de stress relacionado com o trabalho (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach & Jackson, 1986 cit in Picard *et al.* 2018).

A esta caracterização acrescenta-se ainda falta de energia e uma fadiga emocional considerável. Rod & Ashill (2013) defendem, também, que a exaustão emocional é o primeiro sintoma de *burnout* isto é, de exaustão profissional (Maslach & Jackson, 1986; cit in Picard *et al.*, 2018). Destaca-se, então, o esgotamento de recursos emocionais (Maslach, 1982, cit. in Rod & Ashill, 2013), a par das restantes componentes do *burnout* - a despersonalização e uma sensação de diminuída realização pessoal.

Zhan *et al.* (2016) constataram que há uma relação consistentemente estudada entre o trabalho emocional, nas suas diferentes estratégias, e a pressão sentida pelos trabalhadores da indústria de serviços, nomeadamente no que concerne à exaustão emocional. Este foco na exaustão emocional é ancorado pelas exigências de regulação emocional impostas, em especial no que toca à regulação da expressão de emoções ou até mesmo dos sentimentos internos dos trabalhadores, o que requer um grande investimento de recursos (Goldberg & Grandey, 2007; Grandey, 2003, cit. in Zhan *et al.*, 2016). Estes recursos, pessoais e organizacionais, são desenvolvidos pelos trabalhadores para facilitar a gestão das várias exigências da função (Picard *et al.*, 2018), podendo estas ser físicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Relativamente às exigências psicológicas da função, num sentido cognitivo ou emocional, estas são essenciais no atendimento ao público, especialmente com os considerados “clientes difíceis”. Com o esgotamento dos recursos emocionais utilizados para lidar com estas situações, pode surgir também a exaustão emocional (Brotheridge & Lee, 2002, cit. in Picard *et al.*, 2018), quando os trabalhadores não têm energia para manter o esforço emocional necessário para um correto desempenho da sua função.

A associação entre o trabalho emocional e a exaustão emocional pode ser parcialmente atribuída ao papel mediador das respostas dos clientes

relativamente às estratégias de regulação dos trabalhadores (Zhan *et al.*, 2016). Os resultados obtidos por Zhan *et al.* (2016) permitiram concluir que os trabalhadores que desempenham *surface acting* estão mais propensos a receber tratamento negativo dos clientes, o que, por sua vez, aumenta os efeitos negativos do *surface acting*, especialmente, a exaustão emocional. Já os trabalhadores que desempenham mais *deep acting* têm maior probabilidade de receber tratamento positivo dos clientes, o que, contrariamente ao *surface acting*, aumenta os efeitos positivos desta estratégia de trabalho emocional, podendo levar a uma diminuição da exaustão emocional. Assim, a associação entre esta consequência e o trabalho emocional pode, pelo menos parcialmente, ser atribuída ao papel mediador das respostas dos clientes às estratégias de regulação emocional dos funcionários. A condição de “servir com um sorriso”, isto é, de investir em trabalho emocional durante o desempenho da função, deixará os trabalhadores intrinsecamente mais felizes, caso esse sorriso corresponda a autênticos sentimentos positivos (Zhan *et al.*, 2016). Quando são selecionadas estratégias de regulação da exibição de emoções, ao invés de regulação emocional propriamente dita, o trabalho emocional não será veículo de felicidade genuína para os trabalhadores.

Relativamente às diferentes estratégias de trabalho emocional, nos estudos revistos (Zhan *et al.*, 2016; Picard *et al.*, 2018), só o *surface acting* se revela sempre como antecedente de exaustão emocional, ainda que em Picard *et al.* (2018), essa relação seja apenas marginalmente significativa. No que concerne ao *deep acting*, enquanto em alguns estudos (Picard *et al.*, 2018) não há evidências da sua relação com a exaustão emocional, noutros (Zhan *et al.*, 2016) o impacto deste aparece como negativo, ou seja, associado a níveis mais baixos de exaustão emocional. Isto poderá ser explicado através da relação entre esta estratégia de regulação emocional e a resposta e tratamento dos clientes, conforme anteriormente explicitado. Finalmente, a expressão natural de

emoções parece ter um impacto protetor face à exaustão emocional e ao stress, visto ter sido a única estratégia de regulação emocional a mostrar uma relação negativa e significativa com a exaustão emocional (Picard *et al.*, 2018).

A relação entre o trabalho emocional e a exaustão emocional é, por outro lado, moderada por características de personalidade como o neuroticismo, considerado um dos cinco traços de personalidade de ordem superior no estudo da Psicologia. Indivíduos com um alto índice deste traço são mais propensos do que a média a sentir emoções negativas e a serem mal-humorados e têm uma maior tendência para sentir emoções negativas (Costa & McCrae, 1992, cit. in Picard *et al.*, 2018). Como consequências psicológicas deste traço, podem esperar-se ansiedade, frustração e stress agudo, maior suscetibilidade à exaustão e grande diminuição do bem-estar no local de trabalho e do desempenho (Picard *et al.* 2018). Num estudo com operadores de *call center* de uma seguradora no Canadá, Picard *et al.* (2018) confirmaram que quanto maiores os níveis de neuroticismo, no geral, maior a propensão dos trabalhadores para a exaustão emocional, independentemente das estratégias de trabalho emocional por que optem, uma vez que se torna mais difícil gerir as expectativas dos clientes e lidar com as suas exigências e necessidades (Picard *et al.*, 2018), quando lhes é exigido que demonstrem emoções positivas, tendo estes maior tendência para sentir emoções negativas, potenciadas por um acentuado nível de neuroticismo.

Os resultados do estudo (Picard *et al.*, 2018) sugerem, não só que o neuroticismo está positivamente correlacionado com exaustão emocional, mas também que este traço modera a ligação entre *deep acting* e exaustão emocional. A decomposição do efeito moderador demonstrou que nos trabalhadores que demonstram níveis elevados ou moderados de neuroticismo, um maior uso de *deep acting* não aparece associado a maiores níveis de exaustão. Já os

trabalhadores com um baixo nível de neuroticismo são afetados pelo uso de *deep acting*, sendo que, quanto mais esses indivíduos usam esta estratégia, mais pronunciada é a sua exaustão emocional. Os autores (Picard *et al.*, 2018) defendem que os efeitos negativos do *deep acting* em trabalhadores com níveis baixos de neuroticismo possam ser exacerbados porque os trabalhadores têm que expressar emoções incompatíveis com sua personalidade, algo a que não estão habituados. Assim, o *deep acting* parece ser uma estratégia de regulação emocional razoável e harmoniosa para trabalhadores com um alto nível de neuroticismo, uma vez que esses indivíduos estão acostumados a exercer esforço para expressar emoções positivas, estando predispostos para as emoções negativas. Para esses trabalhadores, o uso de *deep acting* provavelmente não causará ou aumentará os sintomas de exaustão emocional. Os trabalhadores menos predispostos a emoções negativas, isto é, com menores níveis de neuroticismo, não tendem a sentir emoções negativas, sendo naturalmente menos propensos a adotar *deep acting* e optando, ao invés, por *surface acting*. No entanto, os esforços para alinhar a demonstração emocional com o desejado organizacionalmente, podem fazer com que o trabalhador creia que é necessário utilizar esse tipo de trabalho emocional para cumprir as regras de exibição no local de trabalho, criando-se, ainda assim, uma situação que pode levar à exaustão emocional desses trabalhadores.

Sofrimento psicológico

Num dos estudos analisados, com agentes de televendas, Kinman (2008) comparou o efeito das estratégias de “supressão de emoções” e “fingimento de emoções”, em múltiplas variáveis, entre elas o sofrimento psicológico geral (*psychological distress*). Este é um construto que se distingue do de exaustão emocional associado a *burnout* por ter um impacto global e duradouro na saúde e bem-estar do trabalhador, enquanto a exaustão emocional, decorre diretamente das exigências emocionais de uma função.

Kinman (2008) encontrou níveis médios de falsificação de emoções significativamente mais altos que os de supressão emocional, o que sugere que fingir emoções consideradas apropriadas, mas que não são genuinamente sentidas, durante as interações com o cliente, será mais comum entre os agentes de tele vendas do que suprimir as emoções inadequadas que verdadeiramente se sente. No entanto, entre as estratégias de falsificação e de supressão emocional, apenas esta última foi significativa, enquanto preditora de sofrimento psicológico. Não se encontrou, assim, suporte para estudos anteriores (Montgomery *et al.*, 2005, cit. in Kinman, 2008) que defendem que a falsificação emocional é potencialmente mais prejudicial para o trabalhador do que a supressão das emoções. Ao mesmo tempo, este estudo permitiu confirmar que o impacto psicológico do trabalho emocional pode não estar restringido apenas à exaustão emocional relacionada ao trabalho (Brotheridge e Grandey, 2002; Zapf *et al.*, 2001, cit. in Kinman, 2008) apoiando e ampliando pesquisas anteriores (Pennebaker, 2002, cit. in Kinman, 2008) que sugerem que a inibição de sentimentos "verdadeiros" pode ter um impacto negativo no bem-estar psicológico geral dos trabalhadores.

Sintomas depressivos

A depressão é um problema de saúde psicológica diagnosticado com frequência em trabalhadores de *call center* (Charbotel *et al.*, 2009, cit in Kim & Choo, 2017). Estudos anteriores encontraram uma ligação entre esta e o trabalho emocional noutras profissões, nomeadamente no setor da enfermagem (Yoon & Kim, 2013; Schmidt & Diestel, 2014, cit. in Kim & Choo, 2017), o que leva a crer que ligações semelhantes possam ser encontradas em contexto de *call center*, considerando os equivalentes níveis de stress associados às duas profissões. Entre os fatores que contribuem para o surgimento de sintomas depressivos e eventual depressão, clinicamente diagnosticada, estão

o desequilíbrio entre o esforço e exigências do trabalho e as recompensas e possibilidades de progressão na carreira ou as más condições de trabalho, como longas horas de trabalho, baixos salários e rotações contínuas entre turnos diurnos e noturnos (Gao *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2010, Yoon & Kim, 2013 cit. in Kim & Choo, 2017). Tendo em consideração os sistemas de horário de trabalho implementados nos *call centers*, frequentemente complexos e desenhados para cobrir o serviço durante as 24 horas do dia, e as demandas contínuas e cada vez mais exigentes dos clientes (Charbotel *et al.*, 2009, cit. in Kim & Choo, 2017), é legítimo acreditar que este seja um ambiente laboral propício ao surgimento de sintomas depressivos. Espera-se também que as alterações nas estruturas e organização do trabalho e as exigências psicossociais a ele associadas tenham, também, um impacto sobre a saúde mental do trabalhador (Charbotel *et al.*, 2009, cit. in Kim & Choo, 2017).

Num estudo já antes mencionado, a propósito das consequências do trabalho emocional ao nível musculoesquelético, Kim & Choo (2017) encontraram uma relação entre o trabalho emocional e os sintomas depressivos em trabalhadores do setor de *call center*. Os sintomas depressivos foram medidos com recurso à versão coreana da escala do *Center for Epidemiologic Studies Depression* (CESD), validada por Chon e Rhee (1992, cit. in Kim & Choo, 2017), através de 20 itens direcionados a sintomas depressivos característicos tidos na semana anterior ao estudo, pontuados de acordo com a frequência dos sintomas e sua gravidade (Kim & Choo, 2017). Os resultados apontam para uma associação positiva entre trabalho emocional e sintomas depressivos, apenas quando os trabalhadores adotam estratégias de *surface acting* e não de *deep acting*.

4.1.3 Trabalho emocional e consequências na relação com o trabalho

Esta subcategoria versa sobre consequências ao nível das demonstrações de intenções, posturas, procedimentos e sentimentos do trabalhador para com a organização, isto é, as suas atitudes e comportamentos face ao trabalho.

As publicações cujos resultados são estudados nesta secção denotam a existência de uma relação entre o trabalho emocional e alterações ao nível do conflito entre trabalho e vida profissional (Kinman, 2008), da satisfação com o trabalho (Zito *et al.*, 2018; Kinman, 2008), da *performance* (Picard *et al.*, 2018; Goodwin *et al.* 2011; Goldberg & Grandey, 2007), das intenções de saída (Isik & Hamurcu, 2007; Kinman, 2008), do *turnover* (Goodwin *et al.*, 2011; Zito *et al.*, 2018) e do compromisso (Akanji *et al.*, 2015).

Conflito entre trabalho e vida pessoal

O conceito de conflito entre trabalho e vida pessoal surgiu do reconhecimento de que o esforço envolvido na regulação emocional em contexto laboral tem o potencial de “transbordar” para outros domínios, levando a uma sobreposição entre os papéis no trabalho e no lar (Wharton e Erickson, 1995, cit. in Kinman, 2008). Assim, este define-se como uma forma de conflito em que a pressão associada à permanência e participação numa organização colide com a pressão decorrente da participação noutros grupos sociais, por norma, uma família (Kahn *et al.*, 1964, p. 20, cit. in Kinman, 2008). As manifestações mais comuns deste conflito prendem-se com dificuldades em dormir, exaustão, irritabilidade e retração social, o que pode levar a uma deterioração da vida familiar e das atividades de lazer (Kinman & Jones, 2001, cit. in Kinman, 2008). É, portanto, inegável a relevância do estudo do trabalho

emocional na relação trabalho-casa, uma interface que pode ser negativa e profundamente influenciada pela importação da pressão decorrente de fingir e suprimir emoções verdadeiras para ambientes não laborais, como o lar.

Numa investigação, já mencionada anteriormente, com agentes de tele vendas como participantes, Kinman (2018) confirmou que quer os uso de estratégias de falsificação de emoções quer o de supressão de emoções (Kinman, 2008), aumentam o conflito entre a vida profissional e a vida pessoal dos trabalhadores. Ainda assim, o principal preditor desse conflito é a supressão emocional. Aliás, os autores, conduziram a mesma análise com uma amostra de assistentes de bordo e, nesse caso, apenas a supressão emocional se revelou um antecedente de conflito entre trabalho e vida profissional.

Satisfação com o trabalho

A satisfação com o trabalho é referente à medida em que os trabalhadores gostam (ou não) do seu trabalho e avaliam a sua situação profissional (Zito *et al.*, 2018). Spector (1985, p. 695) define satisfação com o trabalho como a "resposta afetiva emocional a um trabalho ou a aspetos específicos de um trabalho" e a importância deste construto deve-se às consequências que tem ao nível individual e organizacional. A nível individual, a satisfação com o trabalho afeta positivamente a satisfação com a vida (Erdogan *et al.*, 2012, cit. in Zito *et al.*, 2018), numa perspetiva global, e negativamente a ansiedade, depressão (Tourigny *et al.*, 2010; Zalewska, 2011, cit. in Zito *et al.*, 2018) e outras situações nefastas para o bem-estar laboral. Quanto ao nível organizacional, influencia aspetos como as taxas de absentismo (Ybema *et al.*, 2010, cit. in Zito *et al.*, 2018) e *turnover* (Cortese, 2013; Wright & Bonett, 2007, cit. in Zito *et al.*, 2018), as intenções de saída dos trabalhadores (van Dam *et al.*, 2013, cit. in Zito *et al.*, 2018), a *performance* individual e de equipas (Gazzoli *et al.*, 2011, cit. in Zito

et al., 2018) e a satisfação do cliente (Homburg & Stock, 2004, cit. in Zito *et al.*, 2018), entre outros.

De entre os estudos analisados, dois analisam (Zito *et al.*, 2018; Kinman, 2008), as relações entre trabalho emocional e satisfação com o trabalho. Zito *et al.* (2018), encontraram uma relação negativa entre dissonância emocional (geralmente experienciada em consequência do uso de *surface acting*), e satisfação com o trabalho dos operadores de *call center*. Kinman (2008) estudou as relações entre o trabalho emocional e dois tipos de satisfação no trabalho: intrínseca e extrínseca. Acredita-se que a satisfação no trabalho compreende componentes afetivos e cognitivos (Eagly e Chaiken, 1993, cit. in Kinman, 2008). À satisfação intrínseca correspondem avaliações afetivas orientadas diretamente para o trabalho e as suas características essenciais, como o reconhecimento de um bom desempenho, a responsabilidade e a utilização de conhecimentos e competências (Kinman, 2008). Por sua vez, à satisfação extrínseca correspondem julgamentos de base cognitiva de características externas ao trabalho, nomeadamente as condições de emprego, o salário e as oportunidades de progressão (Kinman, 2008).

Os resultados indicam que nem o uso de estratégias de falsificação nem a de supressão de emoções têm qualquer relação com a satisfação extrínseca com o trabalho. Por outro lado, enquanto a falsificação de emoções apresenta uma relação positiva com a satisfação intrínseca com o trabalho, o oposto acontece relativamente à utilização de estratégias de supressão de emoções, que surge associada a níveis mais baixos de satisfação intrínseca com o trabalho.

Performance

A *performance* pode ser descrita como o conjunto das ações e comportamentos controlados pelo indivíduo e contribuem para os objetivos da organização (Rotundo & Sackett, 2002 cit. in Goodwin *et al.*, 2011), funcionando também como referência para a tomada de decisões por parte das chefias, como a atribuição de recompensas. Assim, num contexto profissional, a *performance* pode referir-se a aspetos tangíveis e objetivos da prestação do serviço ou a aspetos intangíveis, relacionados com os comportamentos nas relações interpessoais e a exibição emocional (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Bowen & Schneider, 1988, cit. in Goodwin *et al.*, 2011). Desta forma, o trabalho emocional é de extrema relevância em funções de atendimento ao cliente porque fatores como a empatia e a capacidade de resposta são críticos para a determinação da qualidade do serviço (Bitner *et al.*, 1990 cit. in Goodwin *et al.*, 2011), nomeadamente quando esta é determinada através do *feedback* dos clientes.

Assim, a *performance*, ou o desempenho de serviço, tem como aspeto fundamental a adoção de comportamentos favoráveis para com os clientes o que, em funções de *call center*, se materializa em atitudes amigáveis e, tanto quanto possível, genuínas (Gronroos, 1988, cit. in Picard *et al.*, 2018), cumprindo-se, assim, os objetivos do trabalho emocional (Cosette, 2014, cit. in Picard *et al.*, 2018). Grandey (2003) conceptualizou a *performance* no âmbito dos serviços com base no princípio da entrega afetiva, assumindo que esta seria ideal quando o trabalhador fosse capaz de oferecer um serviço caloroso e amigável, expressando emoções positivas nas interações com o cliente.

Num estudo com operadores de *call center* de instituições financeiras na Austrália, Goodwin *et al.* (2011) concluíram que o modo de entrega afetiva dos

trabalhadores medeia a relação negativa existente entre o uso de *surface acting* e a *performance*, isto é, esta estratégia aumenta a probabilidade de haver uma expressão emocional indesejável nas interações de atendimento ao cliente, exercendo um efeito indireto significativo no desempenho da função. Em profissões de atendimento ao cliente, altamente interativas, como é o caso do *call center*, a entrega afetiva revela-se como um importante indicador do desempenho geral do trabalho de um agente. A entrega afetiva é referente à qualidade e autenticidade com que um trabalhador parece expressar as emoções exigidas, de acordo com a percepção e avaliação dos observadores (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2003, cit. in Goodwin *et al.*, 2011), revelando-se um importante preditor da *performance* geral de um agente de *call center* e um fator determinante para um serviço ao cliente de sucesso e qualidade (Goodwin *et al.*, 2011). A forte relação encontrada entre a entrega afetiva e a *performance* (Goodwin *et al.*, 2011) é consistente com a teoria que defende a importância da entrega afetiva como um fator determinante do sucesso no atendimento ao cliente (Grandey *et al.*, 2005 cit. in Goodwin *et al.*, 2011). Caso os trabalhadores não sintam as emoções necessárias para interagir com os clientes, o *surface acting* pode levar a demonstrações emocionais inconsistentes e pouco fidedignas, levando a que os clientes e as chefias as percecionem como contraditórias e insinceras. Essa percepção, por sua vez, pode vir a prejudicar as avaliações sobre o desempenho do trabalhador. Esta conclusão pressupõe que são as percepções de inautenticidade por parte do público, isto é, por parte dos clientes e dos supervisores dos trabalhadores, que têm um efeito prejudicial nas avaliações da *performance* dos agentes de *call center*.

Contrariamente ao esperado, no mesmo estudo de Goodwin *et al.* (2011) não foi encontrada uma relação significativa, nem direta, nem mediada pela entrega afetiva, entre o *deep acting* e a *performance*, o que vai de encontro a

pesquisas anteriores (Brotheridge & Lee, 2003; Judge *et al.*, 2009; Totterdell & Holman, 2003, cit. in Goodwin *et al.*, 2011) que defendem que o impacto do *surface acting* é mais consistente que o do *deep acting*. No entanto, é importante considerar que esta última é uma estratégia de trabalho emocional mais construtiva e benéfica para os trabalhadores e que, apesar de não se ter encontrado uma relação positiva com a *performance*, pode dizer-se que uma relação nula é preferível, e traz menos prejuízos para os trabalhadores, que uma relação negativa traria.

Usando variáveis semelhantes, Picard *et al.* (2018) obtiveram resultados distintos num *call center* de uma seguradora no Canadá. Nem a utilização de estratégias de *surface* nem de *deep acting* demonstraram quaisquer efeitos significativos em relação à *performance*. No entanto, estes autores acrescentaram às estratégias de *surface acting* e *deep acting*, a expressão natural de emoções positivas. Esta é uma forma distinta e importante de trabalho emocional devido às mais-valias que pode trazer comparativamente às restantes estratégias, nomeadamente no que toca ao desempenho de funções em profissões ligadas aos serviços, como é o caso dos *call centers*, representando um tipo de trabalho emocional mais autêntico e genuíno. Esta estratégia mostrou estar positivamente relacionada com a *performance*, permitindo afirmar que os efeitos negativos geralmente associados à supressão emocional parecem menos importantes que os benefícios da expressão natural de emoções positivas.

Por sua vez, Goldberg & Grandey (2007), através de um estudo experimental com simulação de chamadas em contexto de *call center*, analisaram a *performance* numa perspetiva de desempenho de tarefas enquanto resultado de imposição de regras de exibição positivas. Os participantes a quem foram dadas instruções sobre regras de exibição emocional (por exemplo, ser entusiasmado e esconder a frustração) relataram mais exaustão e

cometeram mais erros em comparação com aqueles a quem foi dada autonomia de exibição emocional.

Compromisso organizacional

O *commitment*, ou compromisso organizacional, prende-se com a identificação que os trabalhadores sentem relativamente ao seu emprego (Akani *et al.*, 2015) e pode assumir diferentes níveis de profundidade e afetação, tendo vindo a ser conceptualizado de diferentes perspetivas. Akanji *et al.* (2015) optaram pela visão de Allen & Meyer (1990), que criaram um modelo de compromisso organizacional com três componentes, que integra as várias conceptualizações já propostas pela literatura. Deve, então, ter-se em conta a componente afetiva do compromisso, referente ao apego emocional, identificação e envolvimento dos trabalhadores para com a organização; a componente de continuidade, que se refere ao compromisso com base nos custos, principalmente financeiros, que os trabalhadores associam à saída da organização; e, por último, a componente normativa, relativa aos sentimentos de obrigação dos trabalhadores em permanecer na organização (Allen e Meyer, 1990, cit. in Akanji *et al.*, 2015).

O *surface acting* revelou-se um “stressor” no trabalho, isto é, um preditor de stress, podendo, muitas vezes levar ao esgotamento de recursos psicológicos dos funcionários, não despertando verdadeiros sentimentos de apego. O seu impacto negativo nas interações de serviço prende-se com os níveis de compromisso no e para com o trabalho, fazendo com que os trabalhadores queiram permanecer nos seus postos de trabalho por medo de perdas financeiras (“*continuance commitment*”) ou por sentido de obrigação de não abandonar o emprego e/ou o empregador (“*normative commitment*”), especialmente tendo em conta as elevadas taxas de desemprego (Akanji *et al.*,

2015). Estes tipos de compromisso surgem por oposição a verdadeiros sentimentos de solidariedade e apego que unem e estimulam a motivação intrínseca dos trabalhadores para permanecer no seu emprego. Os resultados revelaram diferenças em termos de como as experiências de entrega afetiva são percebidas enquanto preditoras do stress no trabalho, especialmente em contextos em que as emoções são excessivamente reguladas (Akanji *et al.*, 2015). O *deep acting* não foi particularizado neste estudo, em relação ao compromisso, mas alguns participantes demonstraram preocupações relacionadas com os seus esforços para constantemente fingir emoções para atender às necessidades organizacionais e a possibilidade de o cumprimento dessas necessidades funcionais para organização se tornar disfuncional para si próprios (Ashforth e Humphrey, 1993). Em geral, a maioria dos trabalhadores pareceu preferir estratégias de *surface acting*, pois manter constantemente uma emoção ativa poderia induzir pressão psicológica (Akanji *et al.*, 2015) e consequente diminuição do bem-estar, resultando numa quebra do compromisso.

Intenções de saída e *turnover*

O conceito de intenções de saída corresponde, de uma forma geral, ao desejo de sair voluntariamente do local de trabalho (Takase, 2010, cit. in Isik & Hamurcu, 2007). A saída definitiva do local de trabalho segue, por norma, um processo, sendo uma das suas etapas mais importantes a formação de uma verdadeira intenção de sair (Price, 1977, cit. in Isik & Hamurcu, 2007). Os níveis de stress e de satisfação com o trabalho são apontados como os principais fatores determinantes da intenção de saída, aumentando drasticamente a probabilidade de saída efetiva (Pack *et al.*, 2007; Layne *et al.*, 2004; Suarathana & Riana, 2016, cit. in cit. in Isik & Hamurcu, 2007).

Considerando os elevados custos associados à rotatividade de trabalhadores, é importante estudar os antecedentes das intenções de saída dos trabalhadores (Alexandrov *et al.*, 2007; Hong, 2007; Siong *et al.*, 2006, cit. in Walsh & Bartikowski, 2013), atentando em trabalhos como os de Firth *et al.* (2014, cit. in Walsh & Bartikowski, 2013), que identificam como motivadores das intenções de saída fatores como a carga de trabalho, o compromisso e a satisfação com o trabalho ou ainda *stressores* sociais da própria organização, como a existência de tensão na relação com o supervisor (Harris *et al.*, 2009; Jawahar, 2002, cit. in Walsh & Bartikowski, 2013). O trabalho emocional é também um possível potenciador de intenções de saída, uma vez que a interação com os clientes pode prejudicar o bem-estar dos trabalhadores, dependendo da estratégia de regulação emocional utilizada (Chau *et al.*, 2009; Goodwin *et al.*, 2011, cit. in Walsh & Bartikowski, 2013). Pode, também, constituir um antecedente da satisfação no trabalho e der um *stressor* dentro da organização.

Num estudo conduzido em dois *call centers* na Turquia por Isik & Hamurcu (2017), o uso de *surface acting* revelou estar positivamente associado à intenção de saída, sendo esta relação mediada pelo stress no trabalho. Estes resultados são congruentes com pesquisas anteriores (Çelik & Yıldız, 2016; Yürür & Ünlü, 2011; Pala & Tepeci, 2014, cit. in Isik & Hamurcu, 2017), que defendem que o *surface acting* é a estratégia de trabalho emocional que mais se relaciona com as intenções de abandonar a organização. Crê-se que essa vontade advém dos sentimentos irrealis e pouco genuínos que os trabalhadores se vêm forçados a demonstrar, causando posteriores sentimentos de hipocrisia em relação aos clientes e tornando mais difícil a permanência no posto de trabalho (Isik & Hamurcu, 2017). Por outro lado, para Isik & Hamurcu (2017), o *deep acting* e a expressão de emoções sentidas naturalmente foram estratégias que não

demonstram qualquer efeito ou relação com as intenções de saída dos trabalhadores.

O *turnover* refere-se à saída efetiva dos trabalhadores da organização. A saída dos trabalhadores de uma organização é uma preocupação crítica, dado os altos custos associados à atração e substituição do capital humano (Dalton *et al.*, 1981, cit. in Goodwin *et al.*, 2011), sendo um problema persistente e permanente em *call centers* (Robinson & Morley, 2006, cit. in Goodwin *et al.*, 2011). Assim, é importante compreender o que pode reduzir as elevadas taxas de rotatividade neste setor. Nos *call centers*, a decisão de saída pode ser influenciada por fatores referentes ao relacionamento interpessoal ou pela percepção da qualidade de vida no trabalho, que podem ser afetadas pela dissonância emocional (Zito *et al.*, 2018). Os trabalhadores, ao desempenhar trabalho emocional são alvos de grande discrepância entre as experiências emocionais internas e externas, podendo vir a desenvolver sentimentos de inadequação relativamente ao local de trabalho, o que, em última instância, os poderá levar a querer afastar-se desse ambiente.

Os resultados demonstraram que o *surface acting* está direta e negativamente relacionado com o *turnover*, apesar do suporte limitado para esta hipótese em Goodwin *et al.* (2011), permitindo concluir que quanto mais os trabalhadores se envolvem em trabalho emocional de *surface acting* ao interagir com os clientes, maior é a probabilidade de que venham a, no futuro, abandonar os seus postos de trabalho, aumentando, assim, a rotatividade de trabalhadores. Já em Zito *et al.* (2018), a dissonância emocional semelhante ao *surface acting*, é vista como uma típica exigência do trabalho em *call center*. Esta estratégia revelou uma relação positiva com o *turnover*, levando ao seu aumento, o que permitiu concluir que a dissonância emocional é capaz de debilitar o bem-estar psicológico dos trabalhadores e diminuir a qualidade da

vida profissional. No que concerne ao *deep acting*, não foram encontradas relações com o *turnover*, no entanto, é importante considerar que esta estratégia de trabalho emocional se revela como mais benéfica e construtiva que o *surface acting*, apesar de não estar positivamente relacionada com o bem-estar no trabalho (Goodwin *et al.*, 2011), fator essencial para a diminuição do *turnover*.

4.2 Nível do cliente

Esta categoria versa sobre as consequências ao nível das percepções e comportamentos do cliente, aquando da interação com agentes de *call center* que desempenham trabalho emocional. Os resultados estudados versam sobre a influência das estratégias de trabalho emocional adotadas por operadores de *call center* nas percepções do cliente relativamente à personalidade do trabalhador (Rohrmann *et al.*, 2011) e nas resposta comportamentais do cliente (tratamento) perante o prestador de serviço (Zhan *et al.*, 2012).

Percepção do cliente sobre a personalidade do trabalhador

No que concerne à percepção dos clientes sobre a personalidade dos trabalhadores, deve dizer-se que os primeiros, quando recorrem a um serviço, esperam geralmente encontros amigáveis, classificando o serviço e os seus prestadores como tendo mais qualidade, quanto mais positivas forem as emoções expressadas pelos trabalhadores (Pugh, 2001; Tsai, 2001, cit. in Rohrmann *et al.*, 2011).

Os trabalhadores que exibem emoções positivas e omitem as negativas correspondem melhor às expectativas dos clientes, do que aqueles que expressam abertamente as suas emoções negativas (Rohrmann *et al.*, 2011), passando uma imagem mais profissional e competente, dependendo do trabalho emocional que realizam (Bono & Vey, 2007, cit. in Rohrmann *et al.*,

2011). Assim, é de prever que os trabalhadores que aderem e praticam regras de exibição emocional nas interações voz-a-voz de *call center* sejam percebidos como sendo mais competentes para lidar com as necessidades do cliente (Rohrmann *et al.*, 2011).

A importância do trabalho emocional neste contexto justifica-se, além dos motivos já referidos, pela expansão do setor e do, cada vez maior, foco das organizações na satisfação do cliente (Rafaeli & Sutton, 1987, cit in Rohrmann *et al.*, 2011). O crescimento da importância dada à orientação para o cliente no âmbito do sucesso organizacional tem levado a que muitas organizações estreitem as suas políticas de exibição emocional (Diefendorff & Richard, 2003; Rafaeli & Sutton, 1987, cit in Rohrmann *et al.*, 2011), tendo em vista conseguir que os clientes percecionem os seus trabalhadores como sendo mais competentes e, conseqüentemente, aumentando a sua satisfação e fortalecendo as suas intenções de lealdade.

Assim, a adesão dos trabalhadores a regras de demonstração de emoções em interações voz-a-voz tem efeitos na percepção dos clientes sobre as suas personalidades, nomeadamente no que toca à simpatia e competência profissional (Rohrmann *et al.*, 2011). De acordo com os resultados obtidos por Rohrmann *et al.* (2011), os trabalhadores instruídos a “servir com um sorriso”, procedendo a um controlo mais intenso das suas emoções, ao invés de “agir autenticamente”, foram percebidos como estando menos irritadiços ou zangados e mais amigáveis. A percepção do cliente sobre a personalidade do trabalhador, e a conseqüente forma como a ele se dirige na interação cliente-trabalhador, tem efeitos diretos nos trabalhadores e na sua relação com o seu local de trabalho. Autores como Rohrmann *et al.* (2011) concluíram que, a longo prazo, isto poderá levar a uma maior insatisfação com o emprego, a maiores taxas de absentismo e, ainda, a uma maior propensão para o *burnout*.

Enquanto característica da personalidade, o traço da raiva teve um efeito moderador dos efeitos do trabalho emocional na relação entre o cliente e o trabalhador, intensificando os seus efeitos negativos num contexto que estimule sentimentos de raiva e ira. No que concerne à percepção do cliente sobre a competência dos trabalhadores, aqueles com um traço menos acentuado, foram vistos como sendo mais competentes, durante o desempenho de trabalho emocional (Rohrman *et al.*, 2011). Estes autores estudaram o trabalho emocional num ambiente simulado de *call center*, dividindo os trabalhadores em dois grupos, um que desempenharia trabalho emocional e outro que deveria agir autêntica e naturalmente, não havendo, assim, uma comparação entre estratégias de regulação emocional.

Resposta do cliente e tratamento

Tal como foi possível verificar nas secções anteriores, além do processo intrapessoal, a expressão e a regulação emocional também podem provocar um processo interpessoal, isto é, a forma como o trabalhador regula as suas emoções tem influência nos sentimentos, percepções e comportamentos dos clientes, seus “parceiros de interação” (Zhan *et al.*, 2016). A exibição de emoções positivas por parte dos prestadores de serviços pode aumentar o efeito positivo nos clientes (Barger & Grandey, 2006; Pugh, 2001, cit. in Zhan *et al.*, 2016) e a sua satisfação com trabalhador, o prestador de serviços (Tan, Foo, & Kwek, 2004, cit. in Zhan *et al.*, 2016). Assim, é de considerar que o trabalho emocional permita que os clientes avaliem a autenticidade, genuinidade e sinceridade dos trabalhadores durante as interações de serviço o que, por sua vez, influenciará a maneira como os clientes percebem as intenções e atitudes dos trabalhadores o que, conseqüentemente, terá influência na forma como os clientes tratam os trabalhadores. Esse tratamento irá, posteriormente, ter conseqüências para os trabalhadores, no que concerne à sua experiência

emocional e ao seu bem-estar. A título de exemplo, considere-se uma exibição inautêntica de emoção, por oposição a uma exibição autêntica e genuína; a primeira pode ser reveladora, na perspectiva do cliente, de desonestidade, de desinteresse ou de tentativas premeditadas de manipulação, o que irá debilitar o relacionamento entre cliente e trabalhador (Côté & Morgan, 2002; Grandey *et al.*, 2005; Gross & John, 2003, *it. in* Zhan *et al.*, 2016). Formas de tratamento desrespeitoso, humilhante, irracional ou agressivo diminuem a qualidade do relacionamento interpessoal, contrariamente às respostas respeitadas, educadas e agradáveis, que levam a um relacionamento interpessoal gratificante (Zhan *et al.*, 2016). Assim, respostas positivas por parte dos clientes são recebidas como um tratamento mais favorável, que não ameaça o bem-estar do trabalhador, evocando sentimentos positivos, por oposição a respostas negativas, que evocam sentimentos negativos e são percebidas como sendo maldosas e ameaçadoras (Lazarus, 1993, *cit. in* Zhan *et al.*, 2016). A estratégia de trabalho emocional escolhida pelos trabalhadores influencia, por sua vez, a resposta dos clientes e se o tratamento destes, em relação aos trabalhadores, é positivo ou negativo.

Os resultados obtidos por Zhan *et al.* (2016) permitiram concluir que os trabalhadores que desempenham mais *surface acting* estão mais propensos a receber tratamento negativo dos clientes. Já os trabalhadores que desempenham mais *deep acting* têm maior probabilidade de receber tratamento positivo dos clientes e, em oposição ao sucedido na estratégia de *surface acting*, poderão experienciar sentimentos positivos, como, a título de exemplo, uma diminuição da exaustão emocional.

A resposta do cliente leva, conseqüentemente, a efeitos no bem-estar do trabalhador, dependendo se o tratamento é positivo ou negativo. Assim, deve dizer-se que o tratamento negativo por parte dos clientes pode desencadear

sentimentos que levam ao esgotamento de recursos emocionais e psicológicos nos trabalhadores, que precisam regular constantemente as suas emoções. Por outro lado, o tratamento positivo pode ser uma experiência gratificante, o que pode trazer melhorias ao nível dos relacionamentos sociais, da realização profissional e da autoestima do trabalhador (Zhan, 2016).

Por último, deve dizer-se que a forma como os clientes tratam os trabalhadores de *call center* é, também, afetada pela inferência cognitiva e o julgamento relacional que os clientes extraem, observando a estratégia de regulação emocional específica dos trabalhadores com quem contactam, não refletindo apenas as suas próprias disposições ou tendências comportamentais (Zhan *et al*, 2016). Ou seja, a resposta do cliente pode ser influenciada pela interpretação que este faz das ações particulares dos trabalhadores e dos sentimentos transferidos através das diferentes estratégias de trabalho emocional e da credibilidade e genuinidade transmitida.

5. Conclusão

Principais resultados

A presente Revisão Sistemática de Literatura teve como objetivo responder à questão de investigação “Quais as consequências do trabalho emocional em contexto de *call center*?”, tendo sido encontradas as respostas à mesma através do estudo de 12 artigos. Pode dizer-se que as principais consequências do trabalho emocional têm efeitos em dois níveis, sendo eles, ao nível do trabalhador – na vertente fisiológica, psicológica e na relação com a organização – e ao nível do cliente.

Do total de publicações estudadas, 12 apontaram para a existência de consequências ao nível do trabalhador e 2 ao nível do cliente. De uma forma geral, os resultados mostraram consistentemente que, ao nível fisiológico, o trabalho emocional comporta consequências negativas para a saúde física dos trabalhadores, potenciando a exaustão de energia (Goldberg & Grandey, 2007), a dismenorreia nas trabalhadoras do sexo feminino (Cho *et al.*, 2014) e as lesões musculoesqueléticas relacionadas com o trabalho (Kim & Choo, 2017), sendo o *surface acting*, nos estudos em que há uma comparação entre estratégias, aquela que se revela mais adversa. No que diz respeito a consequências psicológicas e no estado mental do trabalhador, o *surface acting* é, também, a estratégia mais prejudicial, aumentando, a exaustão emocional (Zhan *et al.*, 2016; Picard *et al.*, 2018; Rod & Ashill, 2013), o sofrimento psicológico (Kinman, 2008) e os sintomas depressivos (Kim & Choo, 2017), por oposição ao *deep acting*, que pode trazer mais-valias como um maior sentimento de realização pessoal e até uma atenuação do stress. Relativamente às consequências na relação entre o trabalhador e a organização, devido à necessidade de os trabalhadores exercerem trabalho emocional, estas traduziram-se por alterações na satisfação dos trabalhadores (Kinman, 2008; Zito *et al.*, 2018), na sua *performance* (Picard *et al.*, 2018; Goodwin *et al.* 2011; Goldberg & Grandey, 2007), nas intenções de saída e *turnover* (Isik & Hamurcu, 2007; Kinman, 2008; Goodwin *et al.*, 2011;

Zito *et al.*, 2018), no compromisso organizacional dos profissionais (Akanji *et al.*, 2015) e no conflito entre o trabalho e a vida pessoal (Kinman, 2008). As principais consequências ao nível do cliente prendem-se com a sua perceção sobre a personalidade do trabalhador (Rohrmann *et al.*, 2011) e com o tipo de resposta do cliente relativamente aos agentes que o atendem (Zhan *et al.*, 2016), mantendo-se o entendimento de que trabalhadores que usam mais *deep acting* poderão obter mais benefícios comparativamente aos trabalhadores que preferem o *surface acting*. De facto, os resultados foram, por norma, negativos, mas variaram conforme a estratégia de regulação emocional adotada.

Os artigos analisados mostram ainda que vários fatores são moderadores da relação entre o trabalho emocional e as suas consequências, nomeadamente traços de personalidade como o traço da raiva e o neuroticismo e características demográficas como a idade e o género. No que toca aos efeitos da personalidade enquanto moderadora das consequências do trabalho emocional, o traço da raiva afetou fisicamente o trabalhador, podendo prejudicar a sua condição de saúde; já ao nível do cliente, os trabalhadores com um traço menos acentuado, foram vistos como sendo mais competentes (Rohrmann *et al.*, 2011). Já o neuroticismo modera a ligação entre *deep acting* e exaustão emocional, sendo que quanto maiores os níveis desta variável, maior a propensão para a exaustão emocional; trabalhadores com baixos níveis de neuroticismo parecem mais exaustos emocionalmente ao desempenhar *deep acting* mas, para trabalhadores com este traço de personalidade acentuado, a estratégia de trabalho emocional escolhida não revelou diferenças substanciais.

Limitações do estudo

Não obstante o protocolo da RSL garantir a fiabilidade e exatidão dos seus resultados, o presente estudo poderá ter sofrido vieses, advindos das limitações sentidas durante a sua elaboração. Assim, aponta-se como uma primeira

limitação o número de bases de dados utilizadas no processo de seleção de artigos e a necessidade da disponibilidade destes em repositório aberto, na íntegra e gratuitamente. O facto de não existirem, ainda, artigos elegíveis para a presente RSL publicados no ano de 2020 é, também, visto como uma limitação deste estudo.

Por outro lado, no que diz respeito às limitações metodológicas, os critérios de inclusão e exclusão poderão ter levado à eliminação de artigos que, podendo não responder diretamente à questão de investigação, ofereceriam importantes contribuições para o tema. O facto de se ter optado por apenas incluir publicações escritas na língua portuguesa ou inglesa, restringindo-se qualquer outro idioma com o objetivo de facilitar a análise das publicações, poderá, também, ter levado à exclusão de publicações que seriam úteis para o presente estudo.

Ainda no que concerne aos critérios que nortearam este estudo, estabelecidos com o objetivo de controlar o número de publicações selecionadas durante a pesquisa para o devido cumprimento dos requisitos da presente RSL, estes permitiram atingir um número de artigos que poderá ser considerado escasso. Porventura, sendo maior número de publicações, estas proporcionariam um maior leque de informações para responder à questão de investigação, permitindo um conhecimento do tema mais significativo e considerável.

A existência de pouca informação para comparação entre regiões demográficas e respetivos contextos socioeconómicos, bem como sobre os trabalhadores de cada estudo, limitaram a interpretação dos resultados; o tamanho reduzido da amostra reduz a força estatística dos estudos, restringindo as possibilidades de generalizar os resultados.

Investigação Futura

A presente análise revela uma preponderância de publicações com enfoque nas consequências ao nível do trabalhador, em especial na sua relação com a organização. Levanta-se, assim a questão sobre se o estudo da temática não fica aquém do possível, considerando a amplitude de consequências que o trabalho emocional, neste contexto, pode ter. Será interessante, portanto, alargar o âmbito das consequências estudadas, debruçando-se a pesquisa sobre os efeitos das diferentes estratégias de trabalho emocional na relação entre o trabalhador que o desempenha durante o atendimento ao público e o cliente do serviço e as consequentes implicações na relação entre o cliente e a organização, por exemplo no que toca às suas intenções de lealdade ou fidelização.

Ressalta-se a necessidade de investigação e produção científica sobre o tema, de forma a conseguir uma compreensão mais vasta e profunda da temática em análise. O escrutínio das consequências do trabalho emocional no âmbito dos *call centers*, em futuras investigações, considera-se essencial para uma maior perceção dos danos que recaem sobre os seus trabalhadores, possibilitando uma adaptação das políticas de gestão, especialmente de recursos humanos. A comparação com outros contextos profissionais da área dos serviços que exigem o contacto direto com o público poderá ser útil, também, para identificar vulnerabilidades e fraquezas do setor e de estender soluções de outras profissões ao *call center*, se aplicáveis.

Além disso, outros moderadores poderiam continuar a ser explorados, tais como o nível de experiência e a senioridade, o clima organizacional, liberdade individual do trabalhador para demonstrar emoções verdadeiramente sentidas e outros traços de personalidade como a empatia e a extroversão.

Acredita-se que um estudo sobre o trabalho emocional aliado aos estilos de liderança poderá ser prolífero no sentido em que se entenderá, com maior exatidão, qual a influência e papel do líder na gestão da regulação emocional das equipas e se este terá, ou não, a capacidade de atenuar as consequências nefastas do trabalho emocional, sugestão já levantada por diversos autores (Humphrey, 2012; Humphrey *et al.*, 2015). Um caminho interessante a seguir será o estudo do papel moderador do tipo de liderança na resposta dos trabalhadores ao trabalho emocional. Tarefas como a contratação, a formação e a definição do trabalho, atribuindo mais ou menos autonomia aos trabalhadores, estão a cargo da administração. Ora, não é de espantar que uma má gestão ou fraca liderança tenham parte ativa no impacto negativo do trabalho emocional. É, então, necessário que as organizações estabeleçam regras de exibição adequadas e que apliquem uma liderança apropriada para atingirem um trabalho emocional e um atendimento ao cliente eficazes (Humphrey *et al.*, 2015)

Assim, estudos futuros deveriam debruçar-se sobre a efetividade das medidas de GRH já postas em prática pelas camadas superiores das organizações, que se acredita serem capazes moderar e atenuar os resultados adversos da regulação emocional, averiguando a sua necessidade e a forma em que é imposta aos trabalhadores e por eles efetivada. Numa tentativa de repensar o setor, seria através de iniciativas de suporte organizacional, tais como a capacitação dos trabalhadores, a dinamização do trabalho em equipa e a atribuição de recompensas e reconhecimento (Akanji *et al.*, 2015) que seria possível minorar a pressão psicológica e os fatores negativos associados ao trabalho emocional.

Implicações para a prática de GRH

Apesar das limitações acima apontadas, este estudo respondeu à questão de investigação, podendo ser considerado uma primeira fase da abordagem do tema. Além dos resultados apresentados e da conexão com propostas de investigação futura, é de ressaltar a importância de demonstrar a relação entre a componente teórica e prática da GRH. No mesmo sentido, a investigação destas problemáticas no âmbito organizacional poderá lograr no fortalecimento das políticas de RH, aliadas ao conhecimento científico atualizado do meio acadêmico, com bases nas sugestões e soluções propostas, a tomar por parte da GRH no combate aos problemas levantados ao longo do trabalho.

Desta forma, sugere-se que a personalidade dos trabalhadores seja considerada no momento da contratação, analisando-se a forma como praticam trabalho emocional, sendo mais ou menos capazes de regular a exibição de emoções. Com práticas de Recrutamento e Seleção mais especializadas, seria possível obter uma visão do setor diferente da atual, não percebendo as funções de *call center* como sendo um trabalho indiferenciado. Em resumo, seria possível atingir o *person – job fit*, encontrando-se os trabalhadores ideais para cada função. Quando o indivíduo se identifica com a sua função e papel na organização, estando ajustada ao seu trabalho, ou seja, consegue atingir um bom *person – job fit*, o uso de *deep acting* ou até de *surface acting* “pode afirmar e reforçar seu sentimento de autenticidade e identidade de função” (Humphrey *et al.*, 2015).

No contexto de um *call center*, isto passará, por exemplo, por selecionar os trabalhadores com traços de personalidade mais associados à calma, paciência e compreensão para funções em chamadas de entrada (“*inbound*”) e os trabalhadores extrovertidos, persuasivos e com perfis mais comerciais para

chamadas de saída (“*outbound*”). No geral, trabalhadores com traços de extroversão e inteligência emocional e baixo teor de “afetos negativos” e neuroticismo, terão uma personalidade particularmente adequada para funções que envolvem o contacto com o público e trabalho emocional. Cabe às organizações, também, participar na promoção de um trabalho emocional eficaz, permitindo que os seus trabalhadores usufruam de recursos de trabalho como a autonomia, focando-se em sentimentos positivos (Humphrey *et al.*, 2015).

Estando o trabalho emocional ligado a *outcomes* organizacionais críticos, seria, também de considerar como justificado um investimento em formação e apoio nesta área, nomeadamente através dos técnicos de RH com formação de base em Psicologia ou do médico do trabalho da organização, numa tentativa de atenuar os efeitos nocivos do trabalho emocional. Isto poderia ser posto em prática, a título de exemplo, alertando para os malefícios de estratégias de *surface acting* ou ajudando a encontrar mecanismos que reduzam problemas como o conflito entre o trabalho e a vida pessoal. A promoção de um ambiente de trabalho saudável que propicie o sentimento das emoções organizacionalmente desejadas, irá, por sua vez, facilitar o desempenho de trabalho emocional pelos trabalhadores, que mais naturalmente optarão por estratégias de *deep acting* ou até pela expressão de emoções positivas genuinamente sentidas.

A RSL revela-se, assim, uma ferramenta útil para os profissionais de RH e uma aliada da gestão de pessoas, no sentido em que providencia informação organizada, sistematizada e fiável no que diz respeito ao trabalho emocional num *call center*. Desta forma, será possível promover um ambiente laboral mais saudável e satisfatório, mitigando os efeitos negativos da necessidade de regular as emoções na interação com o público.

Referências bibliográficas

- Akanji, B., Mordi, C. & Taylor, A. (2015). The Nature and Outcomes of Emotion Work in Customer Service Management. *Economic Insights – Trends and Challenges*. Vol.IV (LXVII) No. 1/2015. 13-21
- Aksin, O., Armony, M.& Mehrotra, (2007). The Modern Call-Center: a multi-disciplinary perspective on operations management research. *Prod. Oper. Manag.* 16, 665–688.doi:10.1111/j.1937-5956.2007.tb00288.x
- Aktekin, T. (2014). *Call center* service process analysis: Bayesian parametric and semi-parametric mixture modeling. *European Journal of Operational Research*, 234(3), 709-719.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bagnara, S. (2000). Towards Telework in *Call centers*: Euro-Telework. Retrieved June 03, 2009, from <http://www.forumpa.it/archivio/0/0/90/97/CRMTelelavoro.pdf>
- Bagnara, S., & Marti, P. (2001). Human work in *call centers*: A challenge for cognitive ergonomics. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2, 223–237. doi:10.1080/14639220110104943

- Bain, P. & Taylor, P. (2000). Entrapped by the „electronic panopticon“?
Worker resistance in the *call center* in new technology. *New Technology, Work and Employment* 15(1): 2–18.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G. *et al.* (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity over quality by *call center* management in new technology. *New Technology, Work and Employment* 17(3): 170–185.
- Banks, D., & Roodt, G. (2011). The efficiency and quality dilemma: What drives South African *call center* management *performance* indicators? *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronnbestuur*, 9(1), Art. #331, 17 pages.
<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.331>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Brasil, Edições 70.
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282.
- Borgogni, L., Consiglio, C., Allesandri, G., & Schaufeli, W.B. (2012). ‘Don’t throw the baby out with the bathwater’: Interpersonal strain at work and *burnout*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 875–898. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.598653>
- Brotheridge, C., & Grandey, A. (2002). Emotional labor and *burnout*: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2001). Edwards revisited: technical control in *call centers*. *Econ. Ind. Democr.* 22, 13–37. doi:10.1177/0143831x01221002

- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher*, 4(3), 5-16.
- Chebat, J. C. & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' role in service organizations. *Journal of Service Research* 3(1): 66-81.
- Cheung F., Lun V.M.C. & Cheung M.W-L (2018). Emotional Labor and Occupational Well-Being: Latent Profile Transition Analysis Approach. *Front. Psychol.* 9:1084. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01084.
- Cheung, F., & Tang, C. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: moderated mediation analyses. *Appl. Psychol. Health Well Being*, 2, 323–339. doi: 10.1111/j.1758-0854.2010.01037.x
- Cho, I. J., Kim, H., Lim, S., Oh, S. S., Park, S., & Kang, H. T. (2014). Emotional labor and dysmenorrhea in women working in sales and *call centers*. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 26(1), 45.
- Choi, S., Cheong, K.J., & Feinberg, R.A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job *burnout* and *turnover* intentions in the context of *call centers*. *Managing Service Quality*, 22 (5), 492–516.
<http://dx.doi.org/10.1108/09604521211281396>
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. Macmillan International Higher Education.
- Consiglio, C., Borgogni, L., Allesandri, G., & Schaufeli, W.B., (2013). Does self-efficacy matter for *burnout* and sickness absenteeism? The mediating role

of demands and resources at the individual and team levels. *Work & Stress*, 27(1), 22–42. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.769325>

Cossette, M. & Hess, U. (2015). Service with style and smile. How and why employees are performing emotional labor?. *Rev. Eur. Psychol. Appl.* 65, 71–82. doi: 10.1016/j.encep.2012.10.006

D'Ausilio, R. (1997). The impact of conflict management on customer service delivery. *Customer Relationship Management* 2(4): 20-23.

Deery, S., Iverson, R. & Walsh J (2002). Work relationships in telephone *call centers*: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies* 39(4): 471-496.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *J. Vocat. Behav.* 66, 339–357. doi: 10.1016/j.jvb.2004.02.001

Ellis, V., & Taylor, P. (2006). You don't know what you've got till it's gone': Recontextualising the origins, development and impact of the *call center*. *New Technology, Work and Employment*, 21, 107–122. doi:10.1111/j.1468-005X.2006.00167.x

Ferreira, N. (2012). Constructing a psychological career profile for staff retention. Unpublished doctoral dissertation. University of South Africa, Pretoria, South Africa.

Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a *call center* simulation. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 301.

- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Gordi, M. R. (2006). Job satisfaction of *call center* representatives (Doctoral Dissertation, University of the Western Cape).
- Grandey, A. (2003). When “the show must go on”: Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.
- Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., and Rupp, D. E. (2013). Emotional Labor in the 21st Century. *Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. New York, NY: Routledge.
- Grandey, A. A., Fisk, G. & Steiner, D. (2005). Must „service with a smile“ be stressful? The moderating role of personal control for U.S. and French employees. *Journal of Applied Psychology* 90(5): 893-904.
- Grebner, S., Semmer, N.K., Faso, L.L., Gut, S., Kalin, W., and Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being and job related attitudes among *Call center* agents. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 12, 341–365. doi: 10.1080/13594320344000192
- Gross, J. J. (1998). Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression and physiology. *J. Pers. Soc. Psychol.* 74, 224–237. doi: 10.1037/0022-3514.74.1.224

- Hardwood, T. & Garry, T. (2015). An Overview of Content Analysis. *The Marketing Review* 2003, 3, 479-498.
- Harry, N., & Coetzee, M. (2011). Sense of coherence, affective wellbeing and *burnout* in a South African higher education insitution *call center*. *South African Journal of Labour Relations Management*, 35(2), 26–46.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion in work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551–575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Holman, D. (2003). Phoning in sick? An overview of employee stress in *call centers*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 123–130.
doi:10.1108/01437730310469543
- Holman, D. (2003). “*Call centers*,” in *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, eds D. Holman, T. D. Wall, C. W. C legg, P. Sparrow, and A. Howard (Chichester: Wiley),115–134.
- Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The effects of *performance* monitoring on emotional labor and well-being in *call centers*. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57–81.
- Holman, D., Chissick, C., and Totterdell, P. (2002). The effects of *performance* monitoring on emotional labor and well-being in *call centers*. *Motiv. Emot.* 26, 57–81. doi:10.1023/A:1015194108376
- Holman, D., Martinez-Inigo, D., & Totterdell, P. (2008). Emotional labour and employee well-being: An integrative review. In N. M. Ashkanasy, & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 301–315). Northampton, MA: Edward Elgar.

- Hsieh, H. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. DOI: 10.1177/1049732305276687
- Hulsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *J. Occup. Health Psychol.* 16, 361–389. doi: 10.1037/a0022876
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151–168.
- Humphrey, R., Ashforth, B. E. & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 36, 749–769. doi: 10.1002/job.2019
- Ishii, K., & Markman, K. M. (2016). Online customer service and emotional labor: An exploratory study. *Computers in Human Behavior*, 62, 658-665.
- Isic, A., Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Belastungen und ressourcen an *call center* arbeit splätzen [Job stressors and resources among *call center* employees]. *Z. Arbeitswiss.* 53, 202–208.
- Isik, M., & Hamurcu, A. (2017). The role of job stress at emotional labor's effect on intention to leave: Evidence from *call center* employees. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 13(1232-2019-728), 652-665.
- Jacobs, C., & Roodt, G. (2011). A human capital predictive model for agent performance in contact centres. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), Art. #940, 19 pages
<http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i1.940>
- Kasabov, E. & Warlow, A. J. (2010). Towards a new model of customer compliance service provision. *European Journal of Marketing*, 44, 6, 700-729.

- Kim, H. J., & Choo, J. (2017). Emotional labor: links to depression and work-related musculoskeletal disorders in *call center* workers. *Workplace health & safety*, 65(8), 346-354.
- Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in “front-line” service employees. *Journal of Managerial Psychology*.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. Keele, Durham.
- Knights, D., & McCabe, D. (1998) What happens when the phone goes wild? Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking call regime. *J. Manage. Stud.* 35, 163–194.doi:10.1111/1467-6486.00089
- Latif, J. (2010). An investigation into the moderating effects of hardiness between *performance* monitoring and life satisfaction in a *call center* environment. Unpublished Master’s thesis. University of Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.
- Lee, D. & Wolpin, K. I. (2006). Intersetoral labor mobility and the growth of the service setor. *Econometrica* 74(1): 1-46.
- Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 81–95.
- Lewig, K. A. & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in *call center* workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 366-392.
- Lewig, K. A. & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion, and job satisfaction in *call center* workers. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 12, 366–392.doi:10.1080/13594320344000200

- Lewin, J.E. & Sager, J.K. (2007). A process model of *burnout* among sales people: some new thoughts. *J. Bus. Res.* 60, 1216–1224.doi: 10.1016/j.jbusres.2007.04.009
- Lloyd, C., & Payne, J. (2009). 'Full of sound and fury, signifying nothing' interrogating new skill concepts in service work – the view from two UK *call centers*. *Work Employ. Soc.* 23, 617–634.doi:10.1177/0950017009344863
- Mann, S. (2007). Expectations of emotional display in the workplace: An American/British comparative study. *Leadership and Organisation Development Journal*, 28, 6, 552-570.
- Marr, B., & Neely, A. (2004). Managing and measuring for value: The case of *call center performance*. *Cranfield School of Management and Fujitsu*.
- Martínez-Iñigo, D., Totterdell, P., M. Alcover, C. M. & Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms, *Work & Stress*, 21:1, 30-47, DOI: 10.1080/02678370701234274.
- Matos, P. (2012). *Call center* labor and the injured precariat: shame, stigma, and downward social mobility in contemporary Portugal. *Dialectical anthropology*, 36(3-4), 217-243.
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman D. G., (2009). The PRISMA Group Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med* 6(7): e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L. & Cortese, C. G. (2016). Inbound *Call centers* and Emotional Dissonance in the Job Demands-Resources Model. *Work and Organizational Psychology*,

Department of Psychology, University of Turin, Turin, Italy. doi:
10.3389/fpsyg.2016.01133.

- Moradi, S., Nima, A. A., Rapp Ricciardi, M., Archer, T. & Garcia, D. (2014). Exercise, character strengths, well-being, and learning climate in the prediction of *performance* over a 6-month period at a *call center*. *Front. Psychol.* 5:497. doi: 10.3389/fpsyg.2014.00497
- Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish *call center*: Slammin“, scammin“, smokin“, an“ leavin“. *Work, Employment and Society* 18(4): 709–724.
- Oates, B., Edwards, H. & Wainwright, D. (2012). A model-driven method for the systematic literature review of qualitative empirical research. *International Conference on Information Systems*.
- Örmeci, E. L., Salman, F. S., & Yücel, E. (2014). Staff rostering in *call centers* providing employee transportation. *Omega*, 43, 41-53.
- Perry, S.J., Rubino, C., & Witt, L.A. (2011). General job *performance* of first-line supervisors: the role of conscientiousness in determining its effects on subordinate exhaustion. *Stress & Health*, 27(2), 83–93.
<http://dx.doi.org/10.1002/smi.1339>
- Picard, K., Cossette, M., & Morin, D. (2018). Service with a smile: A source of emotional exhaustion or *performance* incentive in call-centre employees. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 214-227.
- Poddar, A., & Madupalli, R. (2012). Problematic customers and *turnover* intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 551–559. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041211266512>

- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018–1027.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1–42.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23–37.
- Richardson, R. & Gillespie, A. (2003). The call of the wild: *Call centers* and economic development in rural areas. *Growth and Change*, 34, 87–108.
- Rod, M. & Ashill, N. J. (2013). The impact of *call center* stressors on inbound and outbound call-centre agent *burnout*. *Manag. Serv. Qual. Int. J.* 23, 245–264. doi: 10.1108/09604521311312255
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2013). The impact of *call center* stressors on inbound and outbound call-centre agent *burnout*. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Rohrmann, S., Bechtoldt, M. N., Hopp, H., Hodapp, V., & Zapf, D. (2011). Psychophysiological effects of emotional display rules and the moderating role of trait anger in a simulated *call center*. *Anxiety, Stress & Coping*, 24(4), 421-438.
- Russell, B. (2008). *Call centers*: A decade of research. *Int. J. Manag. Rev.* 10, 195–219. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x
- Sampaio, R. F. & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11(1), 83–89. doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013

- Savickas, M.L. (2011). New questions for vocational psychology: premises, paradigms, and practices. *Journal of Career Assessment*, 19(3), 251–258.
[http://dx.doi.org/ 10.1177/1069072710395532](http://dx.doi.org/10.1177/1069072710395532)
- Savickas, M.L., & Porfeli, E.J. (2012). Career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: the *call center* labour process. *Ind. Relat.J.* 30, 101–117.
- Valle, M. A., & Ruz, G. A. (2015). *Turnover prediction in a call center: Behavioral evidence of loss aversion using Random Forest and Naïve Bayes algorithms. Applied Artificial Intelligence*, 29(9), 923-942.
- Van Dijk, P. A., & Kirk-Brown, A. (2006). Emotional labor and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management & Organization*, 12, 101–115.
- Van Jaarsveld, D. & Poster, W. R. (2013). “*Call centers: emotional labor over the phone,*” in *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*, eds A.A. Grandey, J. M. Diefendorff, and D. Rupp (New York, NY: Routledge), 153–173.
- Wallace, C.M., Eagleson, G. & Waldersee, R. (2000). The sacrificial HR strategy in *call centers. International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 174-184
- Walsh, G. & Bartikowski, B. (2013). Employee emotional and quitting intentions: Moderating effects of gender and age. *European Journal of Marketing*, 47, 8, 1213-1237.

- Walsh, G., & Bartikowski, B. (2013). Employee emotional labour and quitting intentions: Moderating effects of gender and age. *European Journal of Marketing*.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and occupations*, 20(2), 205-232.
- Whitt, W. (2006). The impact of increased employee retention on *performance* in a customer contact center. *Manufacturing & Service Operations Management*, 8, 235-252
- Workman, M. & Bommer, W. (2004). Redesigning computer *call center* work: a longitudinal fields experiment. *J. Organ.Behav.* 25, 317-337.doi: 10.1002/job.247
- Yagil, D. (2012). The mediating role of engagement and *burnout* in the relationship between employees' emotion regulation strategies and customer outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 150-168.
- Yavuz, U., & Leloğlu, H. (2011). Müşteri ilişkileri yönetimi'nde çağrı merkezlerinin yeri: çağrı merkezi örneği [Location of *call centers* in customer relationship management: *call center* example]. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1).
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review* 12(2): 237-268.
- Zerbe, W. J. (2000). Emotional dissonance and employee well-being.

Zhan, Y., Wang, M., & Shi, J. (2016). Interpersonal process of emotional labor: The role of negative and positive customer treatment. *Personnel Psychology*, 69(3), 525-557.

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PloS one*, 13(2), e0192126.

Anexos

Anexo 1 – Perspetivas sobre o trabalho emocional (Grandey, 2013)

	Trabalho emocional enquanto requisitos ocupacionais	Trabalho emocional enquanto demonstrações emocionais	Trabalho emocional enquanto processos intrapsíquicos
Definição de trabalho emocional	Profissões que requerem a gestão de sentimentos para criar uma exibição emocional em “troca de um salário”.	Expressão de emoções específicas no trabalho, que podem, ou não, exigir um esforço consciente.	Gestão, com esforço, das emoções quando interage com alguém no seu trabalho.
Principais publicações	Hochschild (1979, 1983); Wharton (1993).	Rafaeli & Sutton (1987, 1989); Ashford & Humphrey (1993).	Morris & Feldman (1996); Zerbe (2000); Grandey (2000).
Conceitos centrais	<i>Emotion work</i> : feito em privado por motivos pessoais. <i>Emotional labour jobs</i> : requerem interações frequentes com o público, os trabalhadores devem induzir sentimentos nos outros e a gestão controla a emoção (dos trabalhadores). Regras de sentimentos/exibição: normas de como alguém se deve sentir e exibir ou demonstrar sentimentos com os outros.	Harmonia emocional: sentimentos, demonstrações e expectativas emocionais são congruentes (isto é, “entrega afetiva”). Desvio emocional: as expressões são incongruentes com as expectativas. Autenticidade: medida em que as expressões parecem genuínas.	<i>Surface acting</i> : forma de modificar expressões para atender às expectativas do trabalho (ou seja, suprimir, falsificar). <i>Deep acting</i> : forma de modificar os sentimentos para atender às expectativas do trabalho (ou seja, reorientar, reavaliar). Dissonância emocional: estado de tensão quando há uma discrepância entre os sentimentos e as manifestações.
Abordagem metodológica	Qualitativa (observação de entrevistas); O * Net (Base de dados <i>Occupational Information Network</i>).	Classificações dos observadores sobre a expressão de comportamentos dos trabalhadores.	Autorrelatos do próprio trabalhador
Resultados propostos	O trabalho emocional é funcional para a organização, mas disfuncional para o trabalhador.	O trabalho emocional é funcional para a organização e para os trabalhadores; apenas é disfuncional se for altamente trabalhoso e inautêntico.	O trabalho emocional como <i>deep acting</i> é funcional para a organização e para o trabalhador; o <i>surface acting</i> e a dissonância são disfuncionais.

FONTE: Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., and Rupp, D. E. (2013). Emotional Labor in the 21st Century. *Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. New York, NY: Routledge.
Traduzida e adaptada de “Viewing Emotional Labor (EL) Through Three Focal Lenses” (p. 6)

Apêndices

Apêndice 1 – Estudo dos artigos selecionados

Autor(es) e ano de publicação	Tipo de estudo	Metodologia	Variáveis	Resultados
Akanji <i>et al.</i> , 2015	Qualitativo	Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 50 trabalhadores de <i>call center</i> nigerianos, utilizando um paradigma social construtivista para a análise da pesquisa.	Trabalho emocional Compromisso organizacional	Os resultados revelaram diferenças em termos de como as experiências de entrega afetiva são percebidas enquanto preditoras do stress no trabalho, especialmente em contextos em que as emoções são excessivamente reguladas. O <i>surface acting</i> revelou-se um “stressor” no trabalho, ou seja, um preditor de stress, podendo levar ao esgotamento de recursos psicológicos dos funcionários. O impacto negativo desta estratégia prende-se com os níveis de <i>commitment</i> no trabalho, fazendo com que os trabalhadores queiram permanecer nos seus postos de trabalho por medo de perdas financeiras (“continuance commitment”) ou por sentido de obrigação de não abandonar o emprego/o empregador (“normative commitment”), especialmente tendo em conta as elevadas taxas de desemprego.
Cho <i>et al.</i> , 2014	Quantitativo	Foi aplicado um questionário construído com uma componente emocional de esforço com três questões e uma componente de dissonância emocional com cinco questões para examinar a associação entre o trabalho emocional e a dismenorreia. Os questionários foram aplicados em entrevistas presenciais a 975 mulheres com trabalhos em vendas e <i>call centers</i> de Seul.	Idade Tabagismo IMC Habilitações académicas Residir com parceiro Residir com uma criança Idade da menarca	Todos os fatores de trabalho emocional, esforço emocional e dissonância emocional, foram significativamente associados à dismenorreia em todas as trabalhadoras. O trabalho emocional pode ser um dos “stressors” psicossociais que causam a dismenorreia.

		Número de horas de trabalho por semana		
Goldberg & Grandey, 2007	Qualitativo	<p>Abordagem experimental para testar princípios de teorias de esgotamento, usando um <i>call center</i> de chamadas de <i>inbound</i> simulado para manipular as regras de exibição e a hostilidade do cliente em um projeto experimental controlado, com três interações de um “cliente”. Participaram 89 alunos de cursos de psicologia e negócios aos quais foi aleatoriamente atribuído uma das duas condições de regra de exibição (ser entusiástico e esconder frustração ou agir autonomamente). O estudo foi aplicado a cada participante separadamente e ocorreu em três salas diferentes.</p>	<p>Regras de exibição emocional Autonomia de exibição emocional Clientes difíceis hostis Clientes difíceis educados Exaustão Desempenho de tarefas</p>	<p>As regras de exibição tiveram um efeito direto nos decréscimos de desempenho. Foi provado que estas drenam recursos cognitivos, especificamente, os recursos necessários para reagir com precisão. Foi também descoberto que as instruções para exibições positivas com clientes ou regras de exibição organizacionais explícitas resultaram em mais exaustão do que quando havia autonomia de exibição.</p>
Goodwin et al., 2011	Quantitativo	<p>Foi aplicado, aos trabalhadores, um questionário <i>on-line</i> sobre o seu uso de <i>surface</i> e <i>deep acting</i>. Posteriormente, as suas respostas foram combinadas com as classificações dos supervisores no desempenho geral do trabalho e nos registos de rotatividade organizacional obtidos 9 meses depois.</p>	<p>Trabalho emocional Exaustão emocional <i>Performance</i> <i>Turnover</i></p>	<p>Os resultados indicam que o <i>surface acting</i> está direta e negativamente relacionado com a rotatividade de trabalhadores isto é, o <i>turnover</i>. A sua relação com a <i>performance</i> é significativa e indireta, mediada através da forma de entrega afetiva dos trabalhadores. o <i>surface acting</i> pode levar a demonstrações emocionais inconsistentes e pouco fidedignas, levando a que os clientes e as chefias as percecionem como tal, o que pode vir a prejudicar as avaliações sobre o desempenho do trabalhador. O <i>deep acting</i> não mostrou ter relações com estes resultados</p>

Isik & Hamurcu, 2017	Quantitativo	Os dados foram recolhidos em dois <i>call centers</i> que operam na província de Bitlis, na Turquia. As análises foram feitas com os programas SPSS 23 e AMOS 22 através de 207 questionários.	Trabalho emocional Stress no trabalho Intenção de saída	O stress no trabalho tem efeito mediador total na relação entre a dimensão <i>surface acting</i> do trabalho emocional e o seu efeito sobre a intenção de sair. Houve uma relação significativa e negativa entre <i>surface acting</i> e as emoções naturais (expressão de emoções sentidas naturalmente), variáveis do trabalho emocional, stress no trabalho e intenção de sair, proveniente do confronto entre exibir naturalmente emoções ou com alguma falsidade. Enquanto mediador, o stress no trabalho demonstrou uma relação inversa com o <i>surface acting</i> , diminuindo consoante o aumento da capacidade do trabalhador de utilizar esta estratégia de regulação emocional. O <i>deep acting</i> e as emoções naturais não demonstram qualquer efeito ou relação com as intenções de saída dos trabalhadores.
Kim & Choo, 2017	Quantitativo	Estudo transversal realizado com 274 trabalhadores de um <i>call center</i> em Seul, tendo-se excluído do total de trabalhadores da empresa aqueles que trabalhavam na empresa há menos de 1 ano, trabalhadoras grávidas ou a amamentar e trabalhadores com diagnóstico de doenças não associadas a perturbações musculoesqueléticas relacionadas com o trabalho (artrite reumatoide, diabetes, gota ou alcoolismo). Os sintomas depressivos foram medidos usando a versão coreana da escala de depressão do Centro de Estudos Epidemiológicos (CESD), as perturbações musculoesqueléticas relacionadas com o trabalho foram medidas através do Guia da Agência de Segurança e Saúde Ocupacional da Coreia, com base nas diretrizes para	<i>Surface acting</i> <i>Deep acting</i> Sintomas depressivos Lesões Musculoesqueléticas relacionadas com o Trabalho Características sociodemográficas	O <i>surface acting</i> foi significativamente e positivamente associado a LMERT, nomeadamente na região lombar, contrariamente ao <i>deep acting</i> , que foi significativa e inversamente associado. No que diz respeito aos sintomas depressivos, o <i>surface acting</i> , mas não o <i>deep acting</i> , demonstrou uma relação significativa e positiva.

distúrbios musculoesqueléticos criadas pelo Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional e a Escala de Trabalho Emocional, que mediu os níveis de trabalho emocional dos participantes, foi originalmente desenvolvida por Brotheridge e Lee (2003) e traduzida para o coreano por Lee (2006).

Kinman, 2008

Quantitativo

Avaliaram-se as relações entre as três dimensões do trabalho emocional (regras de exibição emocional, falsificação e supressão de emoções) e os resultados na tensão (sofrimento psicológico, conflito na vida profissional e satisfação no trabalho) numa amostra de tripulação de cabine de 124 trabalhadores (interação cara a cara) e 122 agentes de televendas em *call center* (interação voz a voz).

Dimensões do trabalho emocional: regras de exibição emocional e fingimento e supressão de emoções
Resultados de tensão: sofrimento psicológico, conflito de vida profissional e satisfação no trabalho

Não foram observadas diferenças significativas entre as médias dos valores de trabalho emocional de cada grupo. Verificou-se maior variância em todos os tipos de tensão, explicada pelas componentes do trabalho emocional, nos trabalhadores que interagem pessoalmente com clientes. As dimensões do trabalho emocional que previram cada resultado de tensão variaram de acordo com o modo de entrega afetiva, com destaque para a componente de stress psicológico. Verificou-se que os níveis médios de falsificação de emoções eram mais altos que os de supressão, sendo mais comum que os trabalhadores finjam as emoções necessárias para o desempenho da função do que suprimam as emoções erradas ou desadequadas que possam sentir. No que concerne ao stress psicológico verificou-se uma relação positiva com a supressão emocional, associada também, conseqüentemente ao conflito *work/life*. Assim, deve considerar-se que a supressão emocional é um preditor do stress associado ao local de trabalho para os agentes de *call center*.

Picard <i>et al.</i> , 2018	Quantitativo	<p>Foram aplicados três questionários a 215 trabalhadores de <i>call center</i>.</p> <p>O primeiro foi aplicado aos trabalhadores para medir tipos de trabalho emocional e a propensão para o traço de neuroticismo.</p> <p>O segundo mediu a exaustão emocional e foi administrado duas semanas após o primeiro, na tentativa de que os entrevistados não se lembrarem das respostas ao primeiro questionário.</p> <p>O terceiro foi preenchido pelo supervisor dos trabalhadores para avaliar o seu desempenho.</p>	<p>Trabalho emocional Neuroticismo Exaustão emocional <i>Performance</i></p>	<p>Das hipóteses relativas à relação entre as três estratégias de regulação da exaustão emocional e para o desempenho do serviço, apenas a expressão natural de emoção positiva está significativamente relacionada com ambas as variáveis. O <i>surface acting</i> demonstrou uma relação positiva, mas apenas marginalmente significativa e o <i>deep acting</i> não se mostrou significativamente relacionado com a exaustão emocional.</p> <p>Os resultados também sugerem que o neuroticismo modera a ligação entre <i>deep acting</i> e exaustão emocional: trabalhadores com baixos níveis de neuroticismo parecem mais emocionalmente exaustos quando desempenham <i>deep acting</i>. Assim, quanto maiores os níveis de neuroticismo, maior a propensão para a exaustão emocional nos trabalhadores.</p> <p>A supressão emocional demonstrou uma relação muito pouco significativa com a <i>performance</i>, bem como o <i>deep acting</i>. Não foi confirmada qualquer relação entre o <i>surface acting</i> e a <i>performance</i>.</p>
Rod & Ashill, 2013	Quantitativo	<p>Foi distribuído, eletronicamente, um questionário de pesquisa autoaplicável a todos os 195 trabalhadores de <i>call center</i> de um banco. Os dados obtidos foram analisados usando a metodologia <i>SEM-based partial least squares (PLS)</i></p>	<p>Stressores de <i>call center</i> Trabalho emocional Exaustão emocional Despersonalização Realização pessoal reduzida</p>	<p>Verificou-se a existência de diferenças significativas entre trabalhadores de <i>inbound</i> e de <i>outbound</i>, no que toca à extensão dos efeitos da exaustão emocional na despersonalização, bem como na medida em que a despersonalização influencia os sentimentos de realização pessoal reduzida. Para chegar a tais conclusões, foi estudada a relação entre os elementos na seguinte sequência: “stressors” de clientes - exaustão emocional - despersonalização - sentimentos de reduzida realização pessoal.</p>

Rohrmann <i>et al.</i> ,	2011	Quantitativo	Num <i>call center</i> simulado, 82 mulheres foram confrontadas com um cliente queixoso e instruídas a reagir autenticamente e mostrar suas verdadeiras emoções ou a "servir com um sorriso" e ocultar emoções negativas, desempenhando trabalho emocional.	Trabalho emocional Reatividade cardiovascular Fluência verbal Competência percebida Traço de raiva	Aumentos na pressão diastólica do sangue e da frequência cardíaca foram mais significativos durante o desempenho de trabalho emocional, enquanto a fluência verbal foi menor. O traço da raiva moderou os efeitos na pressão arterial diastólica e a classificações dos observadores sobre a competência profissional dos participantes, sugerindo mais efeitos negativos para indivíduos com o traço de raiva muito acentuado; no que concerne à percepção do cliente sobre a competência dos trabalhadores, aqueles com um traço menos acentuado, foram vistos como sendo mais competentes, durante o desempenho de trabalho emocional. Verificou-se, também, uma influência no comportamento somático e os trabalhadores que foram instruídos a desempenhar trabalho emocional demonstraram maior comportamento somático (por exemplo, sorrindo) do que os participantes na condição de autenticidade.
Zhan <i>et al.</i> , 2016	Quantitativo	Duas fases de recolha de dados de 149 trabalhadores de um <i>call center</i> chinês: 1ª questionário para recolha de variáveis demográficas, traços afetivos, regras de exibição emocional e trabalho emocional (<i>deep e surface acting</i>). 2ª Duas semanas após a primeira fase, realizaram-se pesquisas diárias durante 10 dias uteis consecutivos. Todas as manhãs os participantes respondiam a perguntas sobre o seu humor/disposição nesse dia de trabalho; no final de cada dia de trabalho respondiam a questões avaliando o tratamento negativo e positivo do cliente	Trabalho emocional Tratamento dos clientes em relação aos trabalhadores Exaustão emocional Estado afetivo negativo	Os trabalhadores que desempenhavam mais <i>surface acting</i> eram mais propensos a receber tratamento negativo dos clientes, o que, por sua vez, aumentou a exaustão emocional levou a um estado afetivo negativo. Por sua vez, os trabalhadores que desempenhavam mais <i>deep acting</i> tinham mais probabilidade de receber tratamento positivo dos clientes, o que, por sua vez, aumentou o efeito positivo da regulação emocional, diminuindo a exaustão. A associação entre trabalho emocional e exaustão emocional pode, pelo menos parcialmente, ser atribuída ao papel mediador das respostas dos clientes às estratégias de regulação emocional dos funcionários.	

naquele dia, o sentimento de exaustão emocional no momento, a qualidade do serviço e a satisfação no trabalho naquele dia.

Zito <i>et al.</i> , 2018	Quantitativo	<p>O estudo envolveu 318 agentes de <i>call center</i> de uma empresa italiana de telecomunicações.</p> <p>A análise dos dados realizou primeiro a estatística descritiva através do SPSS 22.</p>	<p>Dissonância emocional</p> <p>Autonomia no trabalho</p> <p>Apoio dos supervisores/das chefias</p> <p>Satisfação no trabalho</p> <p>Intenções de saída</p>	<p>Os resultados destacam o papel dos recursos de trabalho na promoção da satisfação no trabalho e na diminuição da rotatividade/do <i>turnover</i>.</p> <p>A dissonância emocional revela uma relação negativa com a satisfação no trabalho e uma relação positiva com a rotatividade. Além disso, a satisfação no trabalho está negativamente relacionada com a rotatividade e medeia a relação entre esta e os recursos do trabalho (a autonomia no trabalho e o apoio das chefias).</p>
---------------------------	--------------	---	---	---
