

# A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO PARA O TRABALHO EMOCIONAL



ELIANE F. SANTOS<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-1563-8907>

ISLEIDE A. FONTENELLE<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-5607-324X>

**Para citar este artigo:** Santos, E. F., & Fontenelle, I. A. (2019). A construção de sentido para o trabalho emocional. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1). doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG190089

**Submissão:** 30 abr., 2018. **Aceite:** 13 jul., 2018.

---

<sup>1</sup> Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo, SP, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

---

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo da pesquisa é compreender como a empresa pode atribuir sentido ao trabalho emocional realizado por vendedores de uma loja de experiência. Para isso, analisou-se o papel das fontes de sentido do trabalho no processo de gerenciamento das emoções realizado pelos vendedores.

**Originalidade/valor:** Observaram-se poucos estudos que se propuseram a apresentar uma articulação entre sentido do trabalho (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010) e gestão das emoções (Grandey, 2000) na literatura internacional, não havendo pesquisas sobre tal temática no âmbito nacional. Partindo dessa lacuna, a presente pesquisa propõe que o sentido do trabalho e a gestão das emoções estão intrinsecamente relacionados no campo da gestão, como forma de homogeneizar condutas e sentimentos relacionados ao trabalho e à organização. A originalidade da pesquisa reside em explicar como as organizações podem estabelecer mecanismos de sentido ao trabalho e contribuir com processos de gestão das emoções com caráter mais genuíno. E, conseqüentemente, como essa formatação subjetiva do trabalho contribui para a construção da experiência da marca no ambiente de venda.

**Design/metodologia/abordagem:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa que ocorreu em uma loja de experiência localizada na cidade de São Paulo. A estratégia metodológica consistiu em adentrar o universo de trabalho dos vendedores, via observação participante, com o objetivo de compreender e explicar de que forma as fontes de sentido do trabalho podem contribuir no processo de gestão das emoções realizada pelos vendedores. Para análise de dados adotou-se a hermenêutica.

**Resultados:** A pesquisa apresenta que as fontes de sentido do trabalho promovidas pela empresa, como “autenticidade”, “autoeficácia”, “pertencimento”, “autoestima”, “senso de propósito” e “transcendência”, permitem mobilizar as emoções genuínas dos vendedores em direção aos objetivos organizacionais.

## PALAVRAS-CHAVE

Sentido do trabalho. Trabalho emocional. Gestão das emoções. Vendedores. Loja de experiências.

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo da pesquisa é compreender como a empresa pode atribuir sentido ao trabalho emocional realizado por vendedores de uma loja de experiência. Para isso, analisou-se o papel das fontes de sentido do trabalho no processo de gerenciamento das emoções realizado pelos vendedores. A questão apresentada é relevante aos estudos organizacionais, pois traz possibilidades de compreensão do controle da experiência exercida pela marca e, principalmente, do controle de aspectos emocionais dos trabalhadores que envolvem esse processo de oferta de experiência ao consumidor.

Entende-se por experiência da marca as estratégias que buscam despertar sentimentos, sensações e respostas cognitivas e comportamentais, a partir de estímulos desenvolvidos pela marca, buscando vivências memoráveis ao consumidor (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009; Pine & Gilmore, 1999). Nessa perspectiva, o consumo é considerado não apenas a aquisição ou utilização de bens, serviços ou experiências, mas um fenômeno que é produzido por meio do trabalho de diversas áreas da organização, tal como os vendedores e os próprios consumidores (Gabriel, 2018). Essas novas formas de trabalho, que se organizam em torno do consumo, são estudadas por alguns pesquisadores em estudos organizacionais (Andrade, 2015; Fontenelle, 2015; Gabriel, Korczynski, & Rieder, 2015; McCann, 2014; Pettinger, 2015; Van Marrewijk & Broos, 2012) que apresentam as mudanças ocasionadas nos processos de gestão e do trabalho com a ascensão do consumidor. Entre essas mudanças, as organizações passaram a demandar aspectos subjetivos dos trabalhadores, tal como suas emoções, como forma de atribuir qualidade e satisfazer constantemente o consumidor (Hochschild, 2012). Além disso, identificaram-se estudos que buscam compreender a construção do sentido para trabalhos voltados à produção de consumo de bens e serviços (Brannan, Parsons, & Priola, 2011; McCann, 2014), mas nenhum deles apresenta explicações com base na perspectiva do trabalho emocional e da gestão das emoções.

Diante das pesquisas apresentadas, este estudo tem o compromisso de compreender a relação entre as fontes de sentido do trabalho e o processo de gerenciamento das emoções para a construção da experiência da marca, propondo avanços na compreensão das transformações no campo do trabalho e no consumo. Para alcance dos objetivos, adotou-se uma pesquisa de caráter qualitativa a partir de observação participante, entrevistas informais e análise hermenêutica.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sentido e significado do trabalho no contexto do trabalho

A origem do conceito de sentido do trabalho tem sido atribuída à equipe de pesquisadores internacionais conhecida como Meaning of Work (MOW) que, em 1987, passa a realizar pesquisas quantitativas para identificar as variáveis inerentes ao conceito e comparar as atribuições de significados em diferentes países e culturas. Os pesquisadores do Meaning of Working International Research Team (1987) entendem que o trabalho, além de ser uma ocupação remunerada, cria e define a existência humana, pois é capaz de atribuir sentidos particulares aos indivíduos e significados econômicos e sociais à sociedade. Assim, os pesquisadores do MOW consideram que o sentido do trabalho é determinado pelas escolhas e experiências individuais, bem como pelo contexto organizacional e ambiental em que o trabalho ocorre.

Na literatura, identificou-se que os termos “sentido” e “significado” têm sido adotados pelos pesquisadores como sinônimos. Para Tolfo (2015), os sentidos e significados são produções dos indivíduos a partir de suas experiências com a cultura e a sociedade, portanto trata-se de conceitos interdependentes. O “significado” refere-se às construções elaboradas coletivamente, passível de generalizações conforme os contextos histórico, econômico e social concretos. Já o “sentido” consiste em um conceito individual relacionado à constituição social e histórica, bem como à compreensão dos significados das experiências coletivas do cotidiano (Tolfo, Coutinho, Baasch, & Cugnier, 2011). Conforme Pratt e Ashforth (2003), significância refere-se à quantidade de significado que algo detém para um indivíduo.

Existe uma grande variedade de fontes que influenciam potencialmente as percepções de significado e significância do trabalho, variando de atitudes individuais, contextos organizacionais a conexões espirituais. De acordo com Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), o contexto em que se realiza o trabalho é considerado uma das importantes fontes de significado, que pode ser analisado por meio do *design* das tarefas ou características do trabalho, da missão organizacional, das circunstâncias financeiras e da cultura nacional. No entanto, para compreender de que forma o trabalho se torna significativo, é necessário identificar os mecanismos que produzem os significados. Os autores entendem que os mecanismos são fatores subjacentes que conduzem uma relação entre duas variáveis, capturando os processos pelos quais uma variável influencia a outra, permitindo compreender os modos e



os porquês dos relacionamentos observados. Para explicar como o sentido do trabalho é construído, Rosso et al. (2010) identificaram na literatura sete categorias de mecanismos, por meio das quais é possível perceber o trabalho como significativo ou que adquire significado:

- **Autenticidade:** pode ser compreendida como uma sensação de coerência ou alinhamento entre o comportamento e as percepções de alguém sobre o “verdadeiro” eu, o que pode ser identificado por meio de autoconfiança, afirmação de identidade pessoal e envolvimento pessoal no trabalho.
- **Autoeficácia:** pode ser compreendida como as crenças dos indivíduos em relação ao poder e à capacidade de produzir um efeito pretendido ou fazer a diferença, o que pode estar vinculado ao senso de controle no trabalho. Pode ocorrer por meio dos seguintes fatores: autonomia e domínio do trabalho, experiência e competência resultante da superação dos desafios do seu trabalho, percepção de singularidade e capacidade de gerar impacto positivo na sua organização, grupos de trabalhos, entre outros.
- **Autoestima:** pode ser compreendida como a autoavaliação de um indivíduo, sendo uma característica duradoura quanto a um estado maleável que pode ser moldado por experiências e realizações pessoais e coletivas.
- **Propósito:** pode ser compreendido como um sentimento de direcionamento e intencionalidade na vida. É empregado por meio de: 1. sentido do trabalho e 2. sistemas de valores que fornecem um senso de propósito e permitem orientar o comportamento do indivíduo, fazendo-o discernir sobre o que é permitido ou não.
- **Pertencimento:** pode ser compreendido como a experiência de envolvimento pessoal de um indivíduo com sentimentos de conexão com grupos sociais por meio do trabalho que podem proporcionar significados, ajudando-os a experimentar um senso positivo de identidade comum compartilhada, destino ou humanidade com os outros.
- **Transcendência:** refere-se à subordinação a grupos, experiências ou entidades que transcendem o *self* pela conexão ou contribuição para algo fora ou maior que o *self* (por exemplo, quando o indivíduo percebe que o seu trabalho impacta positivamente a sociedade mais ampla ou o mundo) e a experiência de subordinação deliberada do indivíduo a algo externo/e ou maior do que o *self* (por exemplo, a visão de uma organização, da família, de uma sociedade coletivo, de uma entidade espiritual).
- **Sensemaking cultural e interpessoal:** enfoca a compreensão de como os diferentes tipos de significado de trabalho são construídos. Portanto, a





sensação cultural e interpessoal engloba as forças socioculturais que moldam o significado que as pessoas fazem dos diferentes aspectos do seu trabalho.

O estudo de Rosso et al. (2010) apresenta um panorama de pesquisas sobre o sentido do trabalho, identificando aspectos relacionados aos conceitos que atualmente são pouco explorados na literatura internacional. No Brasil, as pesquisas recentes sobre sentido do trabalho no campo da administração de empresas estão bastante centradas na compreensão do conceito em diferentes grupos de trabalho (Bispo, Dourado, & Amorim, 2013; Boas & Morin, 2016; Kern, Costa, Bianchim, & Santos, 2018; Lemos, Cavazotte, & Souza, 2017), em estudos críticos (Pereira, Dolci, & Costa, 2016; Rohm & Lopes, 2015; Schweitzer, Gonçalves, Tolfo, & Silva, 2016), revisão da literatura (Spinelli-de-Sá & Lemos, 2018) e dinâmica do sentido do trabalho (Palassi & Silva, 2014). Assim, o estudo sobre o sentido do trabalho carece, tanto na literatura internacional quanto na nacional, de pesquisas com novas perspectivas e vertentes teóricas, como a análise de categorias de trabalhos que envolvem o contexto da “economia de experiências” e o trabalho emocional.

## **2.2 Trabalho emocional e gestão das emoções em ambientes de venda**

Hochschild (1979, 1983) cunhou o conceito de trabalho emocional – ou seu sinônimo “gerenciamento emocional” – para definir o processo pelo qual os trabalhadores tomam como referência um padrão ideal de sentimento construído na interação social e, nesse sentido, procuram administrar suas emoções profundas para adequá-las a uma expectativa, mesmo quando não estão se sentindo assim internamente. Na análise de Hochschild (1979, 1983), na economia voltada a serviços, o trabalho emocional é vendido por um salário e, portanto, tem um valor de troca no mundo do trabalho. Atualmente, os acadêmicos têm compreendido “trabalho emocional” como uma expressão abrangente que está relacionada a um processo integrado que inclui exigências emocionais do trabalho (estímulo externo), regulação emocional (resposta intrapsíquica) e desempenho emocional (comportamento interpessoal) (Grandey & Gabriel, 2015).

Esse tipo de trabalho tem encontrado um campo fértil no setor de serviços, em especial na área de vendas, na qual as organizações e os clientes esperam que os funcionários realizem o “serviço com um sorriso”, expressando emoções positivas (como cordialidade) e inibindo outras (como abor-





recimentos), para atender às expectativas de exibição (Grandey, 2000). Para que esse tipo de trabalho se concretize, algumas regras e normas emocionais buscam homogeneizar as condutas e atribuir qualidade aos serviços prestados. Hochschild (1983) aponta a existência de dois tipos de regras de manifestação emocional: de expressão e emocionais. As regras de expressão estão relacionadas às emoções que devem ser publicamente expressas por meio do comportamento, ou seja, são convenções que orientam as expressões que devem ser manifestadas em determinadas ocasiões. Já as regras emocionais estão relacionadas aos estados afetivos que são, verdadeiramente, vivenciados internamente pelo indivíduo, ou seja, definem não apenas o que deve expressar, mas o que sentir em determinada ocasião.

Além disso, o trabalho emocional conta com algumas estratégias de gerenciamento das emoções visando atender às regras de expressão determinadas pela organização: ação superficial e ação profunda (Hochschild, 1983). Grande parte da literatura sobre trabalho emocional no setor de serviços tem se concentrado nessas duas estratégias como forma de analisar as mudanças nos processos de gerenciamento das emoções. A ação superficial consiste em uma simulação ou um esforço de gerenciar as expressões e gestos que tenham significados emocionais diante de clientes e demais colaboradores. Nesse sentido, as emoções expressas não condizem com aquelas genuinamente sentidas e têm o objetivo de cumprir com as regras emocionais determinadas pela organização. Por sua vez, a ação profunda consiste em um esforço tanto cognitivo quanto de expressões que implica alterar verdadeiramente as emoções sentidas para transmitir as emoções determinadas pela organização. Uma terceira estratégia envolve a expressão espontânea e genuína da emoção, em que o trabalhador sentiria, verdadeiramente, a emoção requerida pela organização (Humphrey, Ashforth, & Diefendorff, 2015). Essa terceira forma tem sido empiricamente pouca estudada.

Grandey e Gabriel (2015), alguns dos principais pesquisadores sobre o tema, identificam a existência de duas perspectivas teóricas determinantes para a compreensão do trabalho emocional. A primeira perspectiva refere-se à congruência existente entre a pessoa e o trabalho, ou seja, uma pessoa que possui características que se encaixam com os requisitos emocionais do trabalho, como extroversão, afetividade positiva e habilidades para o gerenciamento emocional. Essa perspectiva considera que as pessoas que se encaixam melhor com a função precisam fazer menos trabalho emocional. Para Lam, Huo e Chen (2017), esse tipo de congruência entre pessoa-trabalho e pessoa-organização é importante para as funções que exigem relacionamento direto com clientes, especialmente porque as percepções dos funcionários





se ajustam a seus trabalhos, e os valores organizacionais, comumente, servem como definidores do seu comportamento de venda. Por isso, consideram-se importantes a análise e a seleção dos funcionários que tenham maior congruência entre o trabalho e a organização, para que a ação profunda possa ocorrer com pouco esforço (Dahiya, 2017; Wang, Wang, & Hou, 2016). A segunda perspectiva está relacionada ao objetivo da emoção, ou seja, o trabalhador usa o gerenciamento emocional como estratégia para alinhar suas emoções sentidas com os requisitos emocionais determinados pela empresa, quando identifica discrepâncias entre eles (Bhave & Glomb, 2016; Rodrigues & Gondim, 2014).

Pesquisas recentes têm se concentrado, cada vez mais, em demonstrar o papel do trabalho emocional em atribuir qualidade ao desempenho do serviço e à experiência do cliente (Bhave & Glomb, 2016; Gabriel, Acosta, & Grandey, 2015; Hur, Han, Yoo, & Moon, 2015; Lam et al., 2017) evidenciando que as escolhas de estratégias de trabalho emocional estão diretamente relacionadas à construção da experiência de serviço. Entre as técnicas de gerenciamento das emoções no contexto de venda, a ação profunda tem sido considerada uma das mais apropriadas, por oferecer maior probabilidade de receber respostas positivas do consumidor e aumentar seu nível de satisfação (Delpechitre & Beeler, 2017; Hur et al., 2015; Zhan, Wang, & Shi, 2016). Por sua vez, a ação superficial, quando usada de forma isolada, tem sido considerada pouco efetiva em termos de qualidade de desempenho de trabalho e satisfação do consumidor (Bhave & Glomb, 2016). No entanto, se as estratégias de gerenciamento emocional frequentemente apresentam benefícios potenciais em termos de resultados organizacionais, como satisfação do cliente e contribuição na construção de ambientes de vendas mais amigáveis, elas representam, na perspectiva do funcionário, uma forma de pressão que impacta o bem-estar e a saúde física e psíquica (Grandey, Rupp, & Brice, 2015; Mishra & Choudhury, 2014; Singh & Glavin, 2017).

Nos últimos anos, muitos pesquisadores têm se preocupado em compreender melhor a dinâmica do trabalho emocional (Brook, 2013; Gabriel et al., 2015; Gabriel, Daniels, Diefendorff, & Greguras, 2015), as vantagens e desvantagens dessa forma de trabalho (Grandey et al., 2015; Grant, 2013; Rodrigues & Gondim, 2014; Singh & Glavin, 2017), o poder do cliente (Wessel & Steiner, 2015) e análises críticas do trabalho nas organizações de serviços (Du Plessis & Sørensen, 2017; Hochschild, 2013, Linehan & O'Brien, 2017; Willig, 2017). No Brasil, ainda há poucos estudos sobre o trabalho emocional. Em geral, as pesquisas recentes têm se concentrado em verificar como o trabalho emocional é apropriado por diversas áreas do setor





de serviços (Bolzan, 2016; Morais, Sauerbronn, Oliveira, & Pestana, 2015). Além disso, essas pesquisas estudam o papel das emoções na economia de experiências (Andrade, 2015) e apontam as diferenças no processo de gerenciamento (Rodrigues & Gondim, 2014). Por fim, não identificamos nas literaturas internacional e nacional pesquisas que abordam a relação entre o trabalho emocional e o sentido do trabalho, especificamente, como as fontes de sentido do trabalho podem contribuir para o processo de gerenciamento das emoções pelos vendedores.

## 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Os estudos que envolvem o conceito de trabalho emocional ou gerenciamento das emoções partem das análises sociológicas feitas por Hochschild (1979, 1983) que trata a questão das emoções no local de trabalho a partir da experiência subjetiva do indivíduo. Por isso, os pesquisadores com frequência adotam pesquisas de caráter qualitativo e assumem uma abordagem interpretativista para compreender como ocorre o gerenciamento das emoções no local de trabalho. A presente pesquisa segue essa tendência metodológica e adota como estratégia de coleta de dados a técnica de observação participante com entrevistas informais e, para análise, a hermenêutica.

### 3.1 Coleta de dados e análise dos dados

A pesquisa de campo foi realizada na loja de experiência de uma marca brasileira de óculos, localizada na cidade de São Paulo, pela primeira autora deste artigo. A marca escolhida é conhecida no mercado, principalmente pela estratégia de negócio com foco nos consumidores da classe média, a partir de quiosques e lojas com vendedores de diversos estilos. Porém, a loja de experiência da marca tem como propósito atingir os consumidores de classes mais abastadas, a partir da oferta de um tipo diferente de consumo de experiência da marca, que envolve lazer, entretenimento e estímulos emocionais durante as interações com os consumidores.

O acesso ao campo ocorreu por meio de contato direto com o escritório da marca, com a apresentação do escopo e interesse de pesquisa ao departamento de relações públicas da empresa. A primeira autora deste artigo obteve autorização de acesso à loja de experiência da marca e iniciou a pesquisa-participante em outubro 2014, finalizando em dezembro do mesmo ano. Ao final, contabilizou o total de 385 horas e 20 minutos de observação-





-participante. A técnica de observação-participante adotada consistiu na participação real na rotina de trabalho do grupo estudado, possibilitando entender o que significa ser um participante na situação social – entendendo como o contexto influencia o comportamento do indivíduo e como o comportamento do indivíduo influencia o contexto social (Shah & Corley, 2006).

No início da pesquisa, a primeira autora se apresentou ao grupo de vendedores como pesquisadora e forneceu esclarecimentos sobre o objetivo geral da pesquisa, as ferramentas de pesquisa (caderno de notas e, eventualmente, o uso de gravador com consentimento do grupo/indivíduo) e a não identificação dos participantes na pesquisa. Além da concordância prévia da empresa, os vendedores foram receptivos durante todo o período da pesquisa.

Para gerar confiança no processo de comunicação e troca de informações, a pesquisadora seguiu a mesma rotina de trabalho dos vendedores, frequentou os mesmos locais para refeições e manteve-se acessível para falar sobre o papel de pesquisadora e sobre os objetivos gerais da pesquisa. A pesquisadora-participante se integrou à equipe de vendedores, usou o uniforme e trocou os óculos de grau por um da marca, este último por estímulo dos vendedores. Participou como ouvinte de oito entrevistas para a função de vendedor, de cinco treinamentos promovidos pela marca destinados aos vendedores novos e veteranos, da realização do trabalho efetivo de venda no ambiente da loja, como ouvinte nas reuniões de *feedback* promovidas pela gerência da loja, de eventos promovidos pela marca – um exclusivo para vendedores e franqueado e outros dois abertos ao público.

A pesquisadora adotou para registro das observações: caderno de notas, imagens, gravações e transcrições de falas. Além da observação visual, a pesquisadora se posicionou como ouvinte dos discursos cotidianos e realizou entrevistas informais para obter informações mais precisas sobre o fenômeno. O protocolo de observação foi estabelecido com base nos mecanismos de sentido do trabalho (Rosso et al., 2010) e nas estratégias de gestão das emoções (Grandey, 2000), apresentados no referencial teórico da presente pesquisa.

Em relação aos “mecanismos de sentido do trabalho”, a observação foi orientada para a identificação de experiências de autenticidade, autoeficácia, autoestima, propósito, pertencimento, transcendência e *sensemaking* cultural e interpessoal (Rosso et al., 2010). Em relação à gestão das emoções, buscou-se identificar as regras emocionais da organização e evidenciar o uso de ação profunda, ação superficial e expressões genuínas (Grandey, 2000; Hochschild, 1983) pelos vendedores. De forma secundária, após os dados coletados, inclui-se uma segunda categoria de orientação de leitura e análise:



a “congruência emocional entre pessoa-trabalho e pessoa-organização” (Grandey & Gabriel, 2015; Lam et al., 2017)

Adotou-se a hermenêutica proposta por Geertz (2001) que privilegia a cultura como objeto de estudo, por meio da interpretação dos significados das práticas sociais que são apresentados por diversos indivíduos em uma realidade e um contexto determinados. A interpretação seguiu um procedimento organizado em três etapas. Primeiramente, consideraram-se as categorias apresentadas no protocolo de observação e mencionadas no parágrafo anterior, para leitura e identificação de códigos relacionados. Em seguida, a pesquisadora identificou unidades de significados (códigos) que pudessem ser agrupadas e categorizadas (Gibbs, 2009). Na terceira e última etapa, os dados tratados são confrontados com o referencial teórico.

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 Mecanismo de sentido do trabalho e construção do trabalho emocional

#### 4.1.1 Requisitos emocionais para o trabalho

Na contratação de vendedores, há uma preocupação da empresa em identificar o alinhamento emocional entre a pessoa-organização e pessoa-trabalho (Grandey & Gabriel, 2015; Lam et al., 2017). Esse processo ocorre no momento da entrevista com a gerente da loja, em que se busca identificar na perspectiva pessoa-trabalho a “personalidade do indivíduo”, ou seja, características pessoais que possam agregar à marca. O entrevistador faz as seguintes perguntas ao candidato: “De que forma pode contribuir com a marca?” e “Como lida com clientes difíceis?”. As perguntas têm a intenção de identificar a crença do indivíduo em relação ao poder e à capacidade de fazer a diferença ou produzir o esperado pela organização no ambiente de venda, evidenciando um senso de controle e domínio sob o trabalho. Para a organização é importante identificar se o candidato é capaz de desenvolver boas interações pessoais e possui habilidades para transmitir emoções positivas, como “simpatia”, “empatia”, “ser extrovertido” e “animado”, que favorecem o atendimento das regras emocionais da empresa.

Além disso, busca-se identificar os propósitos de vida dos candidatos e de que forma o trabalho é mencionado como meio para alcance dos seus objetivos. Aliado a isso, o entrevistador busca emoções como “entusiasmo”,



“atitude”, “vontade” e “ambição”, ou seja, emoções que favorecem a obtenção de resultados para trabalhar na função de vendas. Tais requisitos emocionais podem permitir um envolvimento pessoal do indivíduo com o trabalho e o desenvolvimento de capacidades para superar os desafios da função – tal como o cumprimento das regras emocionais – em nome de seus propósitos e intencionalidade de vida.

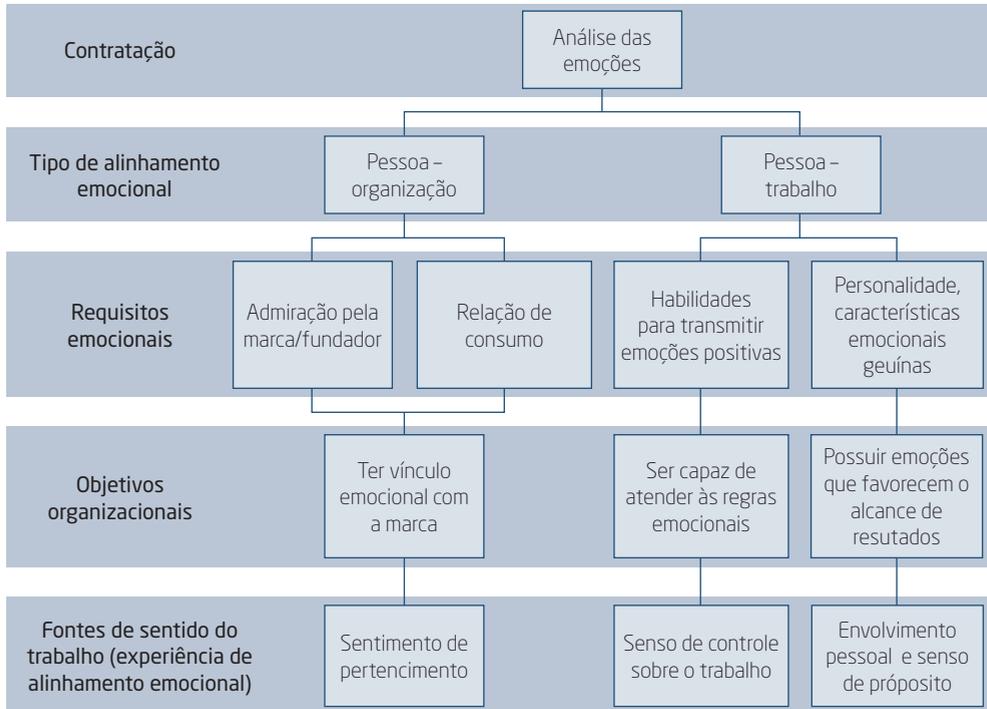
Quero muito um dia abrir minha própria loja, ter o meu negócio. Ser empreendedor, sabe?! Mas antes fazer uma faculdade, tudo direitinho. Quero fazer de *marketing*, acho importante. [...] Pra mim nada foi muito fácil, mas tem que correr atrás, trabalhar muito para alcançar (Candidato 3, transcrição da fala, notas de campo).

[...] [procuro por] pessoas que queiram estar aqui, que tenham algo a oferecer à marca, que tenham personalidade, entusiasmo e vontade de crescer. Não precisa ter experiência, mas se tiver que tenha cabeça aberta para poder captar novas formas de trabalhar e novos conceitos (Gerente da loja, conversa informal após entrevistas com candidatos às vagas de vendedor, notas de campo, transcrição da fala).

Na perspectiva pessoa-organização, observa-se a “relação emocional entre o candidato e a marca”, por exemplo, a partir do conhecimento sobre a “história da marca”, “admiração pelo fundador”, “relação de consumo” e “admiração pela marca e seus valores”, que revelam o elo afetivo e o desejo em fazer parte do grupo. Para a organização, essa conexão prévia com a marca pode contribuir para um sentimento de pertencimento e autenticidade do indivíduo em relação ao trabalho.



**(Figura 4.1.1.1)**  
**REQUISITOS EMOCIONAIS DOS CANDIDATOS E FONTES DE SENTIDO DO TRABALHO**



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Essa fase permite verificar o esforço da organização em identificar, durante as entrevistas, o alinhamento emocional entre a pessoa-trabalho e a pessoa-organização, aspecto necessário para que o indivíduo se sinta autêntico e envolvido com a função. Assim, o sentido é derivado do sentimento de imersão no trabalho (Rosso et al. 2010), por meio da experiência de alinhamento entre as emoções genuínas do indivíduo, as regras emocionais da função e a relação pessoal com a marca.

#### 4.1.2 A construção do trabalho emocional e seus sentidos

O papel das emoções no contexto do trabalho dos vendedores é bastante enfatizado nos treinamentos. A empresa incentiva os vendedores ao envolvimento no trabalho, que ocorre por meio do comprometimento em transmitir emoções positivas durante as interações com os consumidores.



[...] a gente trabalha numa empresa que na verdade é movida por emoção, na [marca] se você não tiver emoção você não consegue trabalhar. O trabalho do vendedor é muito mais emocional, quanto mais rápido o vendedor aprender isso, mais retorno ele terá nas vendas (Analista de treinamento, transcrição da fala).

As regras emocionais da organização são difundidas por meio de discursos compartilhados, fortemente presentes no cotidiano do grupo. A palavra “pimenta” é adotada como metáfora para representar as emoções positivas como alegria, bom humor e empatia que devem ser transmitidas nas interações com os consumidores. Frases como “apimentar a vida das pessoas”, “transmitir a pimenta” e “ter pimenta na veia”, construídas com o verbo no infinitivo, indicam o dever da ação e a regra emocional determinada pela organização. Adicionalmente, tais discursos carregam em si um senso de propósito e singularidade ao grupo, a ideia de um tipo de trabalho que oferece a oportunidade de impactar (ou contagiar) positivamente a vida das pessoas por meio das emoções. Assim, a organização atribui ao trabalho um sentimento de direcionamento e intencionalidade maior ao grupo, ou seja, não é apenas vender óculos, mas usar das emoções positivas para estimular os sentidos dos consumidores, atingindo não apenas os bolsos, mas também os corações.

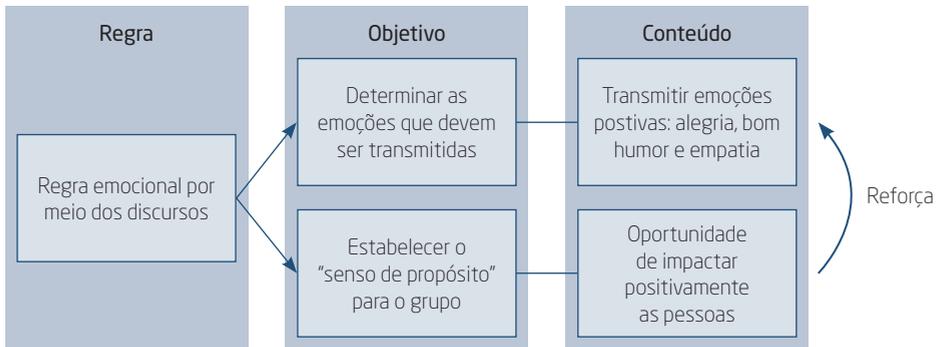
Não é o que eu digo, mas sim o sentimento que eu transmito. Nós devemos levar sentimentos para os clientes. Quando eu conto histórias a partir de um determinado produto, estou estimulando os sentidos e a imaginação do cliente. E isso torna [a marca] diferente de qualquer outra empresa do ramo (Analista de treinamento, transcrição da fala).

Dessa forma, é possível evidenciar que a “regra emocional”, como aquela que define as emoções que devem ser manifestadas e verdadeiramente vivenciadas pelos trabalhadores (Hochschild, 1983), hoje requer fontes de sentido e significado que justifiquem o seu cumprimento. Assim, a empresa constrói e oferece um propósito pronto para o vendedor para atribuir sentido ao seu trabalho, uma filosofia de vida sobre como ser e se relacionar positivamente com as pessoas.



(Figura 4.1.2.1)

### REGRA EMOCIONAL E SENSO DE PROPÓSITO



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Esse “senso de propósito”, embutido na regra emocional da organização por meio de discursos compartilhados, também leva os vendedores a tentar modificar o estado emocional dos consumidores em interações consideradas difíceis – em que consumidores respondem negativamente à interação.<sup>2</sup> Por exemplo<sup>2</sup>, quando o vendedor nota o desconforto do consumidor em relação ao seu alargador de orelha e constrói uma narrativa a partir do seu apetrecho para estabelecer uma relação mais amigável, transmitindo a história, ensinando algo novo e evidenciando seus sentimentos pessoais em relação ao adorno.

Tem gente que vê e não entende por que a gente usa [alargadores]. Tem preconceito, mas não sabe da filosofia. Tudo tem uma ideia. Isso aqui é antigo pra caramba. [...] A história fala de um índio que nasceu sem umbigo e que não veio da mulher. Os índios acreditaram que era um deus e fizeram festa, e aí o Sol ficou nervoso e quis matar o índio, mas ele era rápido e conseguiu fugir. Só que a flecha do Sol, porque o Sol era um Deus, né?! Só que a flecha do Sol pegou na orelha do índio. Ele era rápido pra caramba. Tá vendo, isso tem essa ideia pra mim. Homagem a Kamukuca pra ajudar a sair de coisa ruim (Vendedor, transcrição da fala)

Esse processo requer que os vendedores adotem estratégias de “ação profunda”, um esforço cognitivo e emocional com o objetivo de gerenciar

<sup>2</sup> Exemplo extraído das notas de observação do campo.



suas emoções para atender às regras emocionais da organização e influenciar o comportamento dos consumidores (Hochschild, 1983). No entanto, a marca atribui à técnica a possibilidade de os vendedores exercitarem a “autoconfiança” e a “autoconexão” com os sentimentos genuínos, ignorando os humores externos e construindo “pensamentos de autovalorização”. A expectativa é que esses esforços – cognitivos e emocionais – ajudem a suportar a carga emocional negativa recebida do cliente e, ainda, transmitir as emoções positivas requeridas pela organização.

Quando vocês atendem um cliente chato, ou seja, mal-humorado, nervoso ou grosseiro, imagine que esta pessoa passou por uma morte terrível em sua família e esteja agindo desta forma porque ainda não se recuperou. Ou então simplesmente pense que o cliente age assim porque não é amado por seus entes. Vocês devem então não se contaminar com estas energias, e mostrar que é superior a tudo isso, e então devolver ao cliente uma resposta e comportamento amável e educado ao atendê-lo. Se fizerem isso, tratem ele de forma muito amável, educado e às vezes brincando com ele, vocês verão que eles ficarão com vergonha de falar com vocês de forma grosseira e então “baixarão a guarda” e passarão a ser melhores com vocês. Se você consegue fazer isso, então você transmitiu o nosso vírus da pimenta! (Treinador, notas de campo).

[...] às vezes chegam clientes muito grossos aqui na loja, eu cumprimento, sou simpática, e às vezes respondem de forma estúpida e às vezes até ignoram a sua presença [...] ficar com raiva? Imagina! Olha pra mim, meu amor! Sou linda, maravilhosa e feliz com a vida. Se ele só tem isso para transmitir para as pessoas, eu transmito amor. Cada um transmite o que tem dentro de si (Vendedora, transcrição da fala).

Assim, para que o próprio gerenciamento das emoções ocorra, a marca convida os vendedores a buscar e resgatar o sentido do seu trabalho, o “senso de autocontrole” e “domínio sobre si mesmo”. Para que a marca consiga cumprir com oferta de experiência memorável ao consumidor por meio das interações de vendas (fáceis ou difíceis), o trabalhador deve ser capaz de autogerenciar constantemente suas emoções por meio de “ação profunda” ou “transmissão de emoções positivas genuínas”. Para que o processo seja eficaz, é necessário que o trabalhador perceba o sentido do seu trabalho e possa autojustificar o próprio processo de gestão de suas emoções.

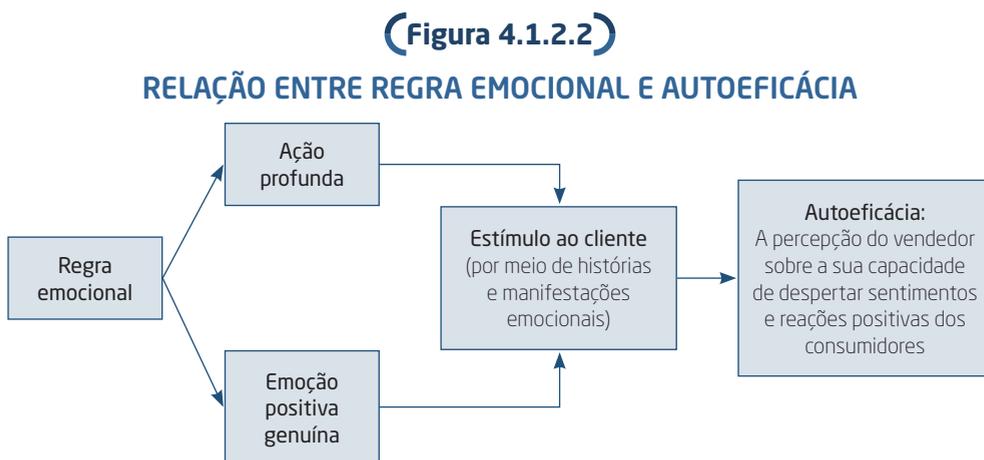
A construção e transmissão de estímulos emocionais aos consumidores têm levado os vendedores a perceber as próprias capacidades em despertar



sentimentos e reações positivas aos consumidores, principalmente na construção de relações amigáveis com eles.

[...] [sei que o cliente é bem atendido] quando ele não sai da loja sem falar nada, quando ele agradece muito que foi muito bem atendido e sorri. Às vezes o cliente se sente tão bem com o atendimento e o contexto da loja que ele agradece, e a gente diz: “Não, quem agradece somos nós”. Isso acontece porque ele se sente importante e vê o tempo que você dedicou para atendê-lo e o jeito que você atendeu e pela postura (Gerente da loja, notas de campo).

No entanto, se esse “senso de autoeficácia” se revela positivamente nas interações e nos estímulos aos consumidores, nem sempre reflete no alcance das metas de vendas e no bônus salarial. O grande esforço emocional por parte dos vendedores, para venda de um produto comoditizado, só pode ser justificado por um trabalho ao qual se atribui sentido e que garanta o envolvimento pessoal necessário para o gerenciamento das emoções e a construção de estímulos aos consumidores.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

O vendedor que não está suficientemente envolvido e não consegue encontrar o sentido para o trabalho terá dificuldades em cumprir com essa missão, suportar a demanda emocional exigida pela empresa e adotar a “ação profunda”, portanto tende a se destoar do grupo. Por exemplo<sup>3</sup>, um vendedor

<sup>3</sup> Exemplo extraído das notas de observação do campo.



que tomava medicamentos para a depressão e tinha dificuldades de se relacionar com os demais vendedores e, nas interações com os consumidores, adotava estratégias de ação superficial – isso pode ser evidenciado pelas vezes em que a gerente da loja pedia para que ele melhorasse a expressão facial, ao solicitar que sorrisse. O referente vendedor pediu demissão algum tempo depois, justificando que “não aguentava mais o trabalho”.

Para que o desempenho esperado pela organização efetivamente ocorra e, ao mesmo tempo, haja o alcance das metas de vendas, a organização oferece bônus salarial, premiações, participação em grandes eventos nacionais de música e moda, participação em eventos promovidos pela empresa e oportunidades de crescimento profissional dentro e fora do país.

Acho que não existe marca no mundo que proporciona o que a [a marca] vem feito por muitas pessoas. [...] Se eu for olhar para trás e ver o Daniel lá de trás, teve um mudança radical. Tô aqui literalmente refugiado do mundo e tal, mas com certeza para me tornar uma pessoa melhor. [...] o universo [da marca] é uma coisa única, as pessoas que trabalham, que fazem com amor, que entende o que estou falando. Então eu estou nessa, estou crescendo na marca, mano, você é louco. Eu estou aqui focado. Podem vir o pessoal falar, pode vir qualquer empresa do mundo querendo me pagar um salário x e eu vou dizer não. Porque sou pimenta, mano. Sou [a marca]! Velho, você tem noção do que eu estou falando?! Sou pimenta, não existe outra coisa (Gerente-vendedor A – Loja no Kuwait, Arábia Saudita – transcrição da fala em vídeo).

A premiação por meio de experiências pode ser vista como uma forma de manter o elo emocional entre a pessoa-organização e a pessoa-trabalho (Lam et al., 2017), ou seja, é um meio que estimula e desenvolve as competências emocionais esperadas pela marca, ao mesmo tempo que pode ser mobilizador e regulador dos humores, visando sustentar emocionalmente os comportamentos (Andrade, 2015). Ao fazer isso, a organização sustenta o senso de:

- *Autoestima*: busca desenvolver, por meio da oferta de experiências memoráveis aos vendedores (viagens em cruzeiros, festas, eventos da marca, grandes eventos nacionais), promoções e reconhecimentos sobre as realizações profissionais nos âmbitos individual e do grupo.
- *Autoeficácia*: reforça a percepção do vendedor sobre a importância, a singularidade e o impacto positivo do seu trabalho para a organização.





- *Pertencimento*: estimula o senso de família, de identidade compartilhada e conexão com o grupo, por meio de eventos promovidos pela marca.
- *Propósito*: reforça periodicamente, em cada evento da marca, o papel das emoções no negócio da marca. A marca oferece experiências que mobilizam e regulam as emoções dos vendedores como forma de manter o comportamento emocional no ambiente de venda.
- *Transcendência*: gera trabalhadores que se subordinam deliberadamente à marca e a seus propósitos.

Por fim, observa-se que o contexto de trabalho voltado à transmissão de experiência da marca apresenta diferentes tipos de construções de significados para o trabalho emocional. Envolve forças socioculturais e psicológicas, presentes no ambiente de trabalho, que moldam de forma direta ou indireta o significado que o indivíduo atribui ao próprio trabalho (Rosso et al., 2010) e contribuem para o processo de gestão das emoções e construção de um tipo de trabalho voltado à transmissão de experiências aos consumidores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que a percepção de sentido do trabalho é uma condição importante para que o trabalho emocional ocorra de forma menos forçada pelo trabalhador e produza a experiência de venda. O estudo revela que a análise das emoções na fase de contratação é fundamental para que a organização identifique a existência de alinhamento emocional entre pessoa-trabalho (a capacidade em atender aos requisitos emocionais da função) e pessoa-organização (a identificação e o vínculo prévios com a marca/organização). Aqui, o sentido é derivado da experiência de imersão do indivíduo no trabalho por meio do alinhamento entre as suas emoções genuínas, a regras emocionais da função e a relação pessoal com a marca/organização.

No contexto do trabalho, as regras emocionais da organização são difundidas por meio de discursos compartilhados pelo grupo que determinam não apenas as emoções que devem ser transmitidas, mas também carregam em si um senso de propósito que atribui direcionamento e intencionalidade ao trabalho. O indivíduo que é receptivo a esse propósito produzido pela organização, percebendo e aceitando a missão do seu trabalho, será capaz de realizar o trabalho emocional de forma menos forçada e de justificar para si os esforços necessários para o gerenciamento de suas emoções.

Além das regras emocionais, a organização utiliza premiações e experiências profissionais e festivas para estimular e desenvolver as competências



emocionais esperadas pela marca, ao mesmo tempo que mobiliza, regula e sustenta emocionalmente os comportamentos dos vendedores. Tais ações apresentam inúmeras fontes que, também, buscam mobilizar, regular e sustentar a percepção dos vendedores de um trabalho dotado de sentido, como autoestima, autoeficácia, pertencimento e propósito. A Figura 5.1 apresenta uma visão geral da construção de sentido para o trabalho emocional.

(Figura 5.1)

### CONSTRUÇÃO DE SENTIDO PARA O TRABALHO EMOCIONAL

Objeto de análise	Fontes emocionais para a construção de sentido	Fontes de sentido para o trabalho emocional
	Vínculo emocional com a marca	Captar pessoas que já possuam um vínculo emocional com a marca e possam ter <i>experiências de pertencimento</i> ou de identidades compartilhadas no contexto de trabalho.
Requisitos emocionais	Capacidade para atender às regras emocionais	Ao atenderem às regras emocionais determinadas pela organização, tenham a <i>experiência de controle e o domínio emocional sob o trabalho</i> .
	Possuir emoções que favorecem o resultado	Captar pessoas que possuam <i>propósitos na vida</i> e alcancem seus objetivos pessoais por meio do <i>envolvimento com o trabalho</i> .
Trabalho emocional		A visão da regra emocional como uma <i>missão e propósito do trabalho</i> . A ideia de um <i>propósito que gera impacto positivo</i> e transcende a relação comercial (vendedor <i>versus</i> consumidor).
	Atender às regras emocionais	A <i>autoavaliação</i> do trabalhador em relação ao seu próprio trabalho. A percepção sobre a sua <i>eficácia</i> em produzir o esperado pela organização (experiência memorável ao consumidor).
	Premiações e experiências ao trabalhador	Sustentar emocionalmente os comportamentos dos vendedores por meio de: 1. estímulo à <i>autoestima</i> com base no reconhecimento das realizações pessoais e coletivas; 2. <i>sentimentos de conexão com o grupo e de identidade compartilhada</i> ; 3. reforço do <i>senso de propósito do trabalho</i> ; 4. geração de trabalhadores <i>subordinados deliberadamente</i> à marca.

Fonte: Elaborada pelas autoras.



Por fim, a experiência da marca é construída por meio de um trabalho emocional que deve conter sentido para quem o realiza, implicando, por um lado, o obscurecimento do real objetivo organizacional, ou seja, vender seus produtos e aumentar a receita de vendas, e, por outro, o envolvimento do consumidor em uma experiência memorável. A pesquisa demonstra que, em meio a uma demanda de autogerenciamento das emoções e busca de sentido para o trabalho, as organizações vêm se apropriando cada vez mais da subjetividade dos indivíduos, adotando, ainda, muito controle externo e disciplinar sobre o trabalho. Não sabemos se isso se deve ao nível da função exercida, às características da própria empresa, a aspectos culturais do nosso país ou a outros fenômenos. Isso requer um aprofundamento.

Em relação a estudos futuros, sugerem-se pesquisas que busquem um aprofundamento teórico da relação entre identificação, afeto e gozo, pois vimos o quanto essas categorias estão entrelaçadas na análise efetuada. Sugere-se também compreender o sentido e significado do trabalho para o indivíduo *prosumer*, aquele que exerce dupla função no contexto de trabalho: de trabalhador e consumidor. Acredita-se que a figura do *prosumer* possa revelar um novo sentido para o trabalho na sociedade do consumo.

## THE CONSTRUCTION OF MEANING FOR THE EMOTIONAL LABOR

### ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of the research is to understand how the organization can assign meaning to the emotional labor performed by salespeople in the experience store. For this, it was analyzed the sources of the meaning of the work in the process of managing the emotions realized by the salespeople.

**Originality/value:** There are few studies in the international literature that proposed to articulate the meaning of work (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010) and management of emotions (Grandey, 2000) and there is no research about it on the national level. Based on this gap, the present research proposes that the meaning of work and management of emotions are intrinsically related in the management field, as a way of homogenizing behaviors and feelings related to work and organization.





The originality of the research is to explain how organizations can establish mechanisms of meaning to work and contribute to processes of management of emotions with a more genuine character, and, consequently, how this subjective form of the work contributes to the construction of the brand experience in the sales environment.

**Design/Methodology/Approach:** This is qualitative research that occurred in an experienced store located in the city of São Paulo. The methodological strategy was to enter the universe of work of the salespeople, through participant observation technique, with the purpose of understanding and explaining how the sources of the meaning of the work can contribute in the process of management of the emotions realized by the salespeople. The Hermeneutics was adopted for data analysis.

**Findings:** The research presents that the sources of the meaning of work promoted by the organization, such as “authenticity”, “self-efficacy”, “belonging”, “self-esteem”, “sense of purpose” and “transcendence” mobilizes the salespeople’s genuine emotions toward organizational goals.



## KEYWORDS

Meaning of work. Emotional Labor. Management of Emotions. Salespeople. Experience Store.



## REFERÊNCIAS

- Andrade, D. P. (2015). Vigilância e controle dos afetos no trabalho: A gestão do capital emocional. *Simpósio Internacional LAVITS: Vigilância, Tecnopolíticas, Territórios*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 3. Recuperado em 25 março, 2018, de <http://medialabufjrj.net/download/arquivos/lavits2015-anais/10/5.Resumo91.pdf>
- Bhave, D. P., & Glomb, T. M. (2016). The role of occupational emotional labor requirements on the surface acting-job satisfaction relationship. *Journal of Management*, 42(3), 722–741. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206313498900>





- Bispo, D. D. A., Dourado, D. C. P., & Amorim, M. F. D. C. L. (2013). Possibilidades de dar sentido ao trabalho além do difundido pela lógica do *mainstream*: Um estudo com indivíduos que atuam no âmbito do movimento *Hip Hop*. *Organizações & Sociedade*, 20(67), 717–731. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000400007>
- Boas, A. A. V., & Morin, E. M. (2016). Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: A percepção de professores brasileiros e canadenses. *Revista Alcance*, 23(3), 272. doi: [http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n3\(Jul-Set\).p272-292](http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n3(Jul-Set).p272-292)
- Bolzan, P. D. (2016). Trabalho emocional e gênero: Dimensões do trabalho no serviço social. *Revista em Pauta*, 13(36). doi:<https://doi.org/10.12957/rep.2015.21054>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52–68. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
- Brannan, M. J., Parsons, E., & Priola, V. (Eds.). (2011). *Branded lives: The production and consumption of meaning at work*. Massachusetts and Gols: Edward Elgar Publishing.
- Brook, P. (2013). Emotional labour and the living personality at work: Labour power, materialist subjectivity and the dialogical self. *Culture and Organization*, 19(4), 332–352. doi:<https://doi.org/10.1080/14759551.2013.827423>
- Dahiya, A. (2017). Extroversion and emotional labour: A study on organized retail sector. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(4).
- Delpechitre, D., & Beeler, L. (2017). Faking it: salesperson emotional intelligence's influence on emotional labor strategies and customer outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 53–71. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2016-0170>
- Du Plessis, E. M., & Sørensen, P. K. (2017). An interview with Arlie Russell Hochschild: Critique and the Sociology of Emotions: Fear, Neoliberalism and the Acid Rainproof Fish. *Theory, Culture & Society*, 34(7-8), 181–187. doi: <https://doi.org/10.1177/0263276417739113>
- Fontenelle, I. A. (2015). Prosumption: New articulations between work and consumption in the reorganization of capital. *Ciências Sociais Unisinos*, 51(1), 83–91. doi:10.4013/csu.2015.51.1.09





- Gabriel, A. S., Acosta, J. D., & Grandey, A. A. (2015). The value of a smile: Does emotional performance matter more in familiar or unfamiliar exchanges?. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 37–50. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-013-9329-2>
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863. doi:10.1037/a0037408
- Gabriel, Y. (2018). Work, consumption and capitalism. *Consumption Markets & Culture*, 21(2), 190–192.
- Gabriel, Y., Korczynski, M., & Rieder, K. (2015). Organizations and their consumers: Bridging work and consumption. *Organization*, 22(5), 629–643. doi: <https://doi.org/10.1177/1350508415586040>
- Geertz, C. (2001). *Interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: Coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323–349. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Grandey, A. A., Rupp, D., & Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 770–785. doi:<https://doi.org/10.1002/job.2020>
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703–1723. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0035>
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551–575. doi:<https://doi.org/10.1086/227049>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2012). *The outsourced self: Intimate life in market times*. New York: Metropolitan Books.



- Hochschild, A. (2013). The back and forth of market culture. *Culture and Organization*, 19(4), 368–370. doi:<https://doi.org/10.1080/14759551.2013.827425>
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749–769. doi: <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605–624. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0379>
- Kern, J., Costa, V. M. F., Bianchim, B. V., & Santos, R. D. C. T. dos (2018). Um olhar sobre o sentido do trabalho para docentes de uma instituição de ensino superior pública. *Revista Global Manager*, 17(2), 106–123.
- Lam, W., Huo, Y., & Chen, Z. (2017). Who is fit to serve? Person-job/organization fit, emotional labor, and customer service performance. *Human Resource Management*, 57(2), 483–497. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21871>
- Lemos, A. H. C., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Souza, D. O. S. de (2017). De empregado a empresário: Mudanças no sentido do trabalho para empreendedores. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), 103–115. doi:<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i5.836>
- Linehan, C., & O'Brien, E. (2017). From tell-tale signs to irreconcilable struggles: The value of emotion in exploring the ethical dilemmas of human resource professionals. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 763–777. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3040-y>
- McCann, L. (2014). Just what is it that makes today's employee branding so different, so appealing? *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 14(1), 143–150.
- Meaning of Working International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Mishra, S., & Choudhury, D. (2014). Differential experiences of emotional labour and burnout among Indian professionals. *ASBM Journal of Management*, 7(2), 50.
- Morais, F. J. de, Sauerbronn, J. F. R., Oliveira, J. S., & Pestana, F. N. (2015). Gestão das emoções em centrais de atendimento telefônico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3). doi:<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.507>



- Palassi, M. P. & Silva, A. R. L. da (2014). A dinâmica do significado do trabalho na iminência da privatização. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38). doi:<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p47>
- Pereira, A. M., Dolci, L. N., & Costa, L. S. da (2016). O sentido do trabalho no contexto da crise estrutural do capital. *Rebela – Revista Brasileira de Estudos Latino-Americanos*, 6(2).
- Pettinger, L. (2015). *Work, consumption and capitalism*. London: Palgrave Macmillan.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, pp. 309–327.
- Rodrigues, A. P.G. & Gondim, S. G. (2014). Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: Um estudo com servidores públicos. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(2). doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712014000200003>
- Rohm, R. H. D., & Lopes, N. F. (2015). The new meaning of labour for the post-modern subject: A critical approach. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 332–345. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117179>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schweitzer, L., Gonçalves, J., Tolfo, S. D. R., & Silva, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 16(1), 103–116.
- Shah, S. K., & Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821–1835. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x>
- Singh, D., & Glavin, P. (2017). An occupational portrait of emotional labor requirements and their health consequences for workers. *Work and Occupations*, 44(4), 424–466. doi:<https://doi.org/10.1177/0730888417726835>
- Spinelli-de-Sá, J. G., & Lemos, A. H. D. C. (2018). Sentido do trabalho: Análise da produção científica brasileira. *Revista ADM.MADE*, 21(3), 21–39. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392017v21n3p021039>





- Tolfo, S. R. (2015). Significados e sentidos do trabalho. In P. F. Bendassoli, & J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Tolfo, S. R., Coutinho, M. C., Baasch, D., & Cugnier, J. C (2011). Sentidos y significados del trabajo: Un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologia*, 10(1), 175–188.
- Wang, X., Wang, G., & Hou, W. C. (2016). Effects of emotional labor and adaptive selling behavior on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(5), 801-814. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.801>
- Wessel, J. L., & Steiner, D. D. (2015). Surface acting in service: A two-context examination of customer power and politeness. *Human Relations*, 68(5), 709–730. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726714540731>
- Willig, R. (2017). An interview with Arlie Russell Hochschild: critique as emotion. *Theory, Culture & Society*, 34(7–8), 189–196. doi: <https://doi.org/10.1177/0263276417739787>
- Van Marrewijk, A., & Broos, M. (2012). Retail stores as brands: performances, theatre and space. *Consumption Markets & Culture*, 15(4), 374–391. doi: <https://doi.org/10.1080/10253866.2012.659438>
- 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. doi:<https://doi.org/10.1111/peps.12114>

## NOTAS DOS AUTORES

**Eliane F. Santos**, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas (FGV); e **Isleide A. Fontenelle**, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo (USP).

Eliane F. dos Santos é agora doutoranda da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV); e Isleide A. Fontenelle é agora professora plena da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Eliane F. dos Santos, Rua Itapeva, 474, Bela Vista, São Paulo, SP, Brasil, CEP 01332-000.

E-mail: [efseliane@yahoo.com.br](mailto:efseliane@yahoo.com.br)





Eliane F. Santos, Isleide A. Fontenelle

#### CONSELHO EDITORIAL

**Editor-chefe**

*Janette Brunstein  
Silvio Popadiuk*

**Editor Associado**

*Pedro Bendassolli*

**Suporte Técnico**

*Vitória Batista Santos Silva*

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

**Coordenação Editorial**

*Irina Migliari*

**Preparação de originais**

*Irina Migliari (inglês)  
Carlos Villarruel (português)*

**Revisão**

*Daniel de Almeida Leão (inglês)  
Irina Migliari (português)*

**Diagramação**

*Emap*

**Projeto Gráfico**

*Libro*

