

## **TRABALHO EMOCIONAL E TRABALHO SECRETARIAL: CONTEXTOS E DESAFIOS**

---

*Marcella Barbosa Miranda Teixeira<sup>1</sup>*

*Débora Carneiro Zuin<sup>2</sup>*

**Resumo:** As regras para o trabalho estão em constante mudança. Agora, além das habilidades técnicas, são necessárias as habilidades interpessoais. Neste sentido, Hochschild (2003) afirma que o estado emocional do funcionário é uma parte considerável do serviço realizado e que as empresas começaram a exigir determinadas expressões de emoções de acordo com as demandas dos clientes. Surge, então, o conceito de Trabalho Emocional (TE), que é o controle das emoções expostas, para se expressar um comportamento considerado ideal para a situação. Para Morris e Feldman (1996), a emoção é um recurso disponível para organizações e, por isso, o TE deve ser estudado com ênfase no setor empresarial. Sendo assim, nesta pesquisa, a área estudada foi a de Secretariado Executivo, que segundo Castro, Lopes e Sena (2008) é um profissional que acompanha as mudanças e as expectativas das organizações, com uma postura flexível e uma atitude pró-ativa. Considerando isso, este estudo teve o objetivo principal de analisar o TE no que tange ao Trabalho Secretarial. É um estudo qualitativo que busca apresentar uma contribuição empírica à medida que mostra uma análise baseada em entrevistas realizadas com graduados em Secretariado Executivo que trabalham em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Os resultados demonstram que o Secretário Executivo desempenha o TE, devido à natureza interativa de seu ofício e pelo acompanhamento das mudanças organizacionais. Comprovou-se que o profissional atua de acordo com comportamentos já esperados para a profissão, gerenciando suas emoções, para realizar suas funções com o maior êxito possível.

**Palavras-chave:** Trabalho Emocional. Trabalho Secretarial. Habilidades.

---

<sup>1</sup> E-mail: marcellabmt@gmail.com

<sup>2</sup> E-mail: dzuin@ufv.br

## **EMOTIONAL LABOUR AND SECRETARIAL LABOUR: CONTEXTS AND CHALLENGES**

---

**Abstract:** Work rules are constantly changing (Goleman, 1998) and today workers need not only the experience and knowledge, but also people skills. Hochschild (2003) states that the emotional state of an employee is a significant part of all the accomplished service and that the companies started demanding expressions of emotion according to customer's demand. The concept of Emotional Labour (EL) enlightens the notion of how an occupation is experienced by workers and how workers are managing their emotions in order to meet organisational and occupational needs. For Morris and Feldman (1996), the emotion is a resource available to the organisation and, because of that, has to be studied with emphasis in the business sector. In this study, the empirical focus is on the Executive Secretary, that according to Castro, Lopes and Sena (2008) the profile follows the changes and the expectations, demanding a flexible and pro-active attitude. Bearing that discussion in mind, this study main objective is to analyse EL and secretarial work. This qualitative study presents an empirical contribution as it was based on four in-depth interviews carried out with secretaries who work in a federal university in Brazil. The results indicated that the secretaries perform a lot of EL. Due to their labour interactive and multi-task nature, the effects of the organisational changes as well as the adaptation to new demands within the employment environment, the secretaries performs tasks that go beyond their employment requirements.

**Keywords:** Emotional Labour. Secretarial Work. Skills.

## 1 INTRODUÇÃO

---

Biron e Van Veldhoven (2012) afirmam que muitos trabalhos pedem como requisito ao candidato a capacidade de lidar com pessoas em detrimento de apenas a dimensão técnica do serviço. Assim, a exigência é de mais habilidades interpessoais do que habilidades mecânicas.

Nesse contexto é que surge o conceito de Trabalho Emocional (TE), que tem sido estudado por autores como Hochschild (1983) e Goffman (1967), tomando como objeto profissionais de diversas ocupações e profissões, como, por exemplo, enfermeiras, agentes de telemarketing e comissários de bordo.

Com isso, viu-se a oportunidade de estudar o Trabalho Emocional para os profissionais de Secretariado Executivo, que, segundo Rodrigues (2004, p. 178), é “um agente transformador de insumos, para a obtenção dos resultados esperados pelos clientes”.

Percebe-se que o Secretário Executivo é um profissional dinâmico que se adapta ao ambiente que está inserido, de acordo com as necessidades demandadas pela organização e pelos clientes, utilizando-se de características, como simpatia, paciência, pró-atividade, flexibilidade, liderança, do qual chamamos de perfil do profissional, para chegar ao êxito.

Considerando isso, bem como o que a literatura expõe sobre TE, este estudo buscou responder os seguintes questionamentos: Esse profissional percebe o uso de suas emoções no ambiente profissional? Esse profissional tem o controle dessas emoções? Ele expressa sentimentos diferentes do que está sentido perante outras pessoas? Quais as consequências desencadeadas pelo gerenciamento das emoções?

O trabalho que teve como objetivo geral investigar se há (e como se acontece) o Trabalho Emocional (TE) no Trabalho Secretarial em uma IFES mineira. E como objetivos específicos, a pesquisa buscou construir um arcabouço teórico sobre o TE e apresentar os estudos e possíveis consequências para quem o desempenha; Explicar brevemente sobre o Trabalho Secretarial e sobre a profissão secretarial; Levantar a percepção dos profissionais de Secretariado Executivo em relação ao seu trabalho realizado e ao TE por eles desempenhado.

Este trabalho justifica-se pelo fato de que o profissional de Secretariado Executivo vir a lidar com determinados tipos de emoção em sua rotina de trabalho e, possivelmente, não possua conhecimentos sobre o gerenciamento dela. Assim, o trabalho tem a proposta de ser uma contribuição teórica e informacional a esses profissionais. Muitas vezes, o gerenciamento da emoção não é uma habilidade formalmente exigida do profissional, contudo, está diretamente ligado ao seu trabalho desempenhado. É algo sobre o qual há certo desconhecimento e pode não ser percebido nem mesmo pelo profissional.

Ademais, a teoria do TE é relativamente nova dentro dos Estudos Organizacionais e não se encontraram pesquisas que atrelem tal teoria ao Trabalho Secretarial no Brasil, sendo, pois, a proposta de trabalho inédita no âmbito acadêmico-científico na área de Secretariado Executivo.

O trabalho aborda, primeiramente, o conceito de Trabalho Emocional, suas características e dimensões. Após, os estudos sobre o TE e as áreas estudadas. As possíveis consequências para quem desempenha o TE, e, por último, o perfil do profissional de Secretariado Executivo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

---

### **2.1 TRABALHO EMOCIONAL**

---

Por muito tempo, as emoções foram ignoradas por grande parte das organizações, já que as expressões emocionais eram desconsideradas como um instrumento formal no campo de trabalho, tendo em vista um ambiente profissional rígido, lógico e racional. (Gondim e Siqueira, 2004).

Porém, nas últimas décadas, segundo Blyton, Morrell e Noon (2013), o significado de serviço de qualidade passou a estar diretamente ligado ao modo que os funcionários executam seus trabalhos. Assim, Hochschild (2003, p. 05) afirma que “o estado emocional para o oferecimento do trabalho é uma parte considerável de todo o serviço”. Ou seja, percebeu-se a necessidade de levar às organizações um elemento que associasse o resultado do trabalho ao estado emocional do trabalhador. Diante disso, aumentou-se o interesse no estudo das emoções no contexto organizacional, visto que, de acordo com Bonfim e Gondim (2010, p. 11) “as organizações passaram a exigir dos empregados a expressão de emoções compatíveis com as demandas dos clientes”. Comprovando-se a exigência não só das habilidades técnicas, mas também, das interpessoais.

Cabe ressaltar que, além do esforço físico, também é necessário desempenhar o esforço emocional nas atividades diárias trabalhistas. Para Robbins (2002, p. 100) “o esforço emocional acontece quando um funcionário expressa emoções organizacionalmente desejáveis durante as transações interpessoais”. Isso quer dizer que os profissionais devem se expressar de acordo com as normas da instituição.

É nesse contexto que surge o conceito de Trabalho Emocional (TE), que originalmente foi descrito como Emotional Labour pela socióloga americana Arlie Russell Hochschild, em 1979. A autora define como “[...] o ato de tentar modificar em intensidade ou qualidade uma emoção para atender às regras organizacionais e ocupacionais” (Hochschild, 1983, p. 89). Dito de outra forma, é o controle das emoções ditas como inapropriadas pelos profissionais, para atender às exigências da instituição.

Neste mesmo sentido, Blyton et al. (2013) afirma que TE envolve fingir (interpretar, exibir) certas emoções de acordo com regras instituídas pela administração.

Ainda, Hochschild (1983, p. 141) argumenta que “o TE desempenhado pelo funcionário é um complemento das suas atividades laborais”. Dessa maneira, é visto como um trabalho secundário no ponto de vista do funcionário, já que não está relacionado unicamente às execuções das atividades diárias,

mas a uma segunda função na empresa, função essa que exige a coordenação pessoal a fim de parecer o mais natural possível frente aos demais.

A autora define três características básicas do TE: ocorre em interações face a face ou por telefone; é realizado, na forma de autogerenciamento, para influenciar os estados afetivos, as atitudes e os comportamentos de si; deve seguir regras.

Além disso, há três grandes dimensões que compõem o conceito de trabalho emocional. A primeira delas, o próprio trabalho (labour), representa a relação profissional estabelecida na realidade da empresa, em que o trabalho assume características típicas para cada profissão. A segunda é a da representação (display), na qual o profissional representa um papel definido pela organização. E, por último, a da emoção (emotion), que significa que alguma forma de controle emocional está presente na maioria dos tipos de atividades profissionais. (Carneiro e Mascarenhas, 2013)

Ainda, segundo Hochschild (1983), estas três dimensões manifestam-se na rotina dos funcionários por meio de dois níveis de autogerenciamento das emoções, ambos necessários para a realização do Trabalho Emocional e conceituados como Ação Superficial (Surface Action) e Ação Profunda (Deep Action).

A ação superficial é uma estratégia de autogerenciamento do estado afetivo referente ao esforço do funcionário de autogerenciar os aspectos externos e expressões de emoções frente ao(s) seu(s) superiores(s), através da expressão corporal/facial, quando tenta-se mudar aspectos físicos da emoção, e por meio da ação expressiva, que é quando tenta-se mudar gestos e expressões. (Hochschild, 1979)

A ação profunda, por sua vez, ocorre quando o funcionário influencia o aspecto interno do estado afetivo, e não apenas o aspecto exposto aos demais. (Carneiro e Mascarenhas, 2013)

Segundo Groth, Hennig-Thurau and Walsh (2009) apud Blyton et al. (2013), a ação profunda envolve a internalização das regras do trabalho pelos funcionários na tentativa de fazê-los experimentar as emoções requeridas e expressar um papel mais autêntico diante das pessoas. O que diferencia a ação profunda da superficial é que são gerenciadas não somente as expressões emocionais visíveis, mas os próprios estados emotivos, resultando em um esforço cognitivo e envolvendo pensamentos, imagens e memórias para influenciar determinados comportamentos. (Hochschild, 2003)

Hochschild (1983), contudo, afirma que, em ambas as ações, as emoções não emergem espontaneamente, ou seja, a própria pessoa aprende a intervir nos reais sentimentos, modelando a aparência externa destes, seja superficialmente ou internamente.

Segundo Gross (1998, p. 275), “o trabalho emocional requer o seguimento de regras de expressão que, dependendo de como a pessoa se sente, pode requerer o uso de estratégias de regulação emocional, tal como simular uma emoção não sentida ou suprimir uma emoção inapropriada”. Por exemplo, se a pessoa está com aborrecida ou chateada, ela terá que utilizar

estratégias de regulação para manifestar a expressão desejada pela organização e disfarçar a real emoção sentida.

Do mesmo modo, as definições de TE apresentadas por Brotheridge e Grandey (2002) consideram que esse trabalho acontece quando um indivíduo tenta modificar a expressão emocional para atender às demandas de trabalho.

Já para Morris e Feldman (1996), a expressão de emoção pode ser considerada como uma moeda de troca, ou seja, o funcionário realiza o TE em troca da satisfação dos clientes, visto que há padrões e regras que estabelecem os comportamentos a serem expressos pelos funcionários. Isso ocorre, especialmente, no setor de prestação de serviços, em que as interações face a face ou por telefone são frequentes.

Neste sentido, Hochschild (1983), Morris e Feldman (1996) e Grandey (2000) sugerem que a administração de sentimentos é importante para o desempenho de funcionários em diversas atuações empresariais, já que eles podem engajar-se em trabalhos que dependam de esforço emocional, para influenciar as emoções de outros, como colegas e os próprios clientes, de forma que este gerenciamento favoreça o alcance de metas. Como exemplo, a Walt Disney World, que orienta seus empregados sobre a maneira como devem apresentar-se:

Primeiramente, praticamos um sorriso amável em todos os momentos com os nossos convidados e entre nós. Segundo, usamos frases corteses e amáveis: 'Posso ajudá-lo... Por favor ... Tenha um bom dia ... aproveite o resto de sua estada' e muitas outras que são parte de nosso vocabulário de trabalho. (Walt Disney Productions, 1982 apud FINEMAN, 2001, p. 174)

Assim, observamos que algumas organizações, às vezes, trazem consigo uma definição própria dos sentimentos a serem expressos pelos funcionários, como no exemplo acima, o que nos leva ao conceito de face work.

Segundo Goffman (1967), face é o valor social positivo de uma pessoa, ou seja, a imagem passada pela pessoa em termos de atributos socialmente aprovados. O mesmo autor afirma que quando a autoimagem (face) está sendo ameaçada, o ator social engaja-se em uma interação, de forma a salvar a sua imagem, realizando o que foi chamado de face-work. O conceito de face work é precursor do conceito de TE. O gerenciamento das emoções tornou-se um objeto da consciência, ocorrendo quando os sentimentos expressos pelas pessoas não são de acordo com a situação, ou seja, quando as pessoas não levam em conta os sentimentos legítimos requeridos pela situação. (Goffman, 1967)

Essa é a face que é dita como aceitável socialmente. Para Goffman (1967), os indivíduos podem "usar uma 'cara cínica' para mascarar sentimentos que acreditam que não devem ser exibidos durante um episódio particular de interação, raiva ou tristeza, por exemplo" (Goffman, 1967 apud Bolton, 2001, p. 86). Neste sentido, alguns profissionais são como malabaristas emocionais, capazes de mudar suas expressões de acordo com a situação e não

necessariamente com os sentimentos. (Goffman, 1967). Assim, são atores capazes de avaliar quando um sentimento é inapropriado e de tentar gerir esse sentimento.

## 2.2 ESTUDOS SOBRE O TRABALHO EMOCIONAL

---

Até o final da década de 70, os estudos sobre emoções no trabalho eram ligados principalmente à área da Psicologia Organizacional e abordavam, na maioria das vezes, unicamente as consequências da exposição dos sentimentos no trabalho (Carneiro e Mascarenhas, 2013), ou seja, estavam voltados para a pesquisa da satisfação dos funcionários numa empresa ou do estresse decorrente da atuação na mesma.

Nesse contexto, segundo Carneiro e Mascarenhas (2013), as emoções eram usadas como ferramentas no ambiente profissional e não como objeto principal a ser investigado nos estudos. Só a partir da década de 1980 é que surgiram estudos sobre as emoções, com a socióloga Hochschild.

Com isso, as organizações passaram a exigir dos funcionários a expressão de emoções compatíveis com as demandas dos clientes. Assim, o interesse pelo estudo dos fenômenos afetivos no contexto organizacional foi impulsionado, principalmente, pela emergência de novos padrões emocionais para atender satisfatoriamente às exigências de perfil ocupacional no setor de serviços. (Bonfim e Godim, 2010)

Em 1979, Arlie Hochschild, ao introduzir o conceito de TE como vimos anteriormente, fê-lo por meio do artigo científico *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure* publicado no *American Journal of Sociology* (1979). Segundo Assunção e Vilela (2005), Hochschild identificou 44, em seus estudos, categorias com alta demanda de TE nas áreas da saúde, da educação, da administração, de operadores de telefonia e outras, sendo todas essas ocupações pertencentes ao setor de prestação serviços, no qual se estabelece contato direto com o público.

Segundo Blyton et al. (2013), foi o setor de transportes aéreos o pioneiro no desenvolvimento de estudos sobre TE. Em seu estudo sobre *Delta Airlines flight attendants*, com aeromoças, Hochschild (1979) abordou o desenvolvimento, a performance e as consequências do Trabalho Emocional e concluiu que não somente atributos físicos ou aparência contavam no processo seletivo para aeromoças, mas também a habilidade de projetar uma calorosa personalidade, além do atributo de exibir entusiasmo, simpatia e sociabilidade. (Blyton; Morrell e Noon, 2013)

No Brasil, para Bonfim e Gondim (2010), ainda são muito incipientes os estudos acerca do TE. Podemos citar três estudos desenvolvidos no setor de teleatendimento militar e uma revisão bibliográfica sobre os estudos em Trabalho Emocional.

Tendo em visto o exposto, destaca-se mais uma vez, o caráter inédito desta pesquisa ao verificar o TE no Trabalho Secretarial.

## 2.3 CONSEQUÊNCIAS DO TRABALHO EMOCIONAL

---

Um dos grandes problemas a serem respondidos neste trabalho é saber as consequências desencadeadas pelo controle das emoções.

Com isso, os estudos apontam as consequências do TE em quatro perspectivas: trabalho emocional benéfico para o funcionário; trabalho emocional benéfico para a empresa; maléfico para o funcionário; e a que considera consequências positivas e negativas para o funcionário. (Bonfim e Gondim, 2010)

Há autores, como Bonfim e Gondim (2010), que defendem que o TE é benéfico ao funcionário. De acordo com Rafaeli e Sutton (1991), o trabalhador é quem toma a iniciativa do Trabalho Emocional para o seu próprio benefício e, dessa maneira, é potencialmente positivo para os indivíduos. Gondim (2006) ainda afirma que a “exigência de um padrão de conduta emocional de um negociador, por exemplo, pode ser interpretada como um desafio, e ser altamente estimulante para aquele que exerce este papel profissional”. (Bonfim e Gondim, 2010, p. 79) Ou seja, o TE pode ser estimulante para o funcionário, já que interferem no êxito das suas funções.

Nos estudos realizados com aeromoças, Hochschild (1983), porém, defende a tese de que o trabalho emocional é maléfico para o funcionário. Na mesma linha de pesquisa, Fineman (2001) afirma que o gerenciamento das emoções “parece uma nova forma de exploração e de alienação, especialmente porque muitos trabalhadores que têm que realizar Trabalho Emocional ocupam posições hierarquicamente inferiores na organização, dificilmente escapando das exigências” (Bonfim e Godim, 2010, p. 72). Isso quer dizer que geralmente quem desempenha o TE são os funcionários, sendo uma forma de exploração por parte dos superiores, já que os últimos exigem determinados comportamentos.

Outra consequência do TE encontrada na literatura é a denominada Burnout. Segundo Zapf (2002), trata-se de uma síndrome que abrange três estados resultantes de demandas afetivas no ambiente profissional: exaustão emocional, despersonalização e baixa produtividade.

Hochschild (1983) relaciona o TE e o Burnout de modo que, para a autora, “principalmente porque a ocorrência da síndrome é diretamente proporcional à frequência e à quantidade de interações entre clientes e funcionários em prestações de serviços” (Mascarenhas e Carneiro, 2013, p. 1000). Ou seja, segundo Hochschild para o funcionário realizar o TE ele deve ter interações face a face ou por telefone e, como o Burnout ocorre quando há uma frequência grande das interações, ambos podem estar relacionados, sendo o Burnout considerando uma consequência negativa a quem desempenha o TE.

Zapf (2002) acredita que a exaustão emocional está relacionada ao estresse por carga de trabalho e ao cinismo, confirmando as consequências de TE como manifestações emocionais correspondentes a este esforço de atuar expressões consideradas como apropriadas no ambiente de trabalho.



Outras consequências negativas identificadas pelos autores: a alienação, a ausência de uma capacidade de sentir e a geração de distúrbio emocional ou mental, como depressão, ansiedade fóbica ou esquizofrenia (Kemper, 1978; Macleod, 1986; Mathews e Macleod, 1994).

Na perspectiva que aborda o TE como benéfico para a empresa, podemos verificar que, em estudos realizados por Cooper, Smith e Van Dijk (2009), em Monash University/Australia, os autores analisaram 688 turistas e 66 guias turísticos do Werribee Open Range Zoo, sendo o TE associado positivamente ao trabalho e, conseqüentemente, visto como benéfico para um trabalho competente desempenhado pelos funcionários.

Além disso, para Ashforth e Humphrey (1993), o TE é positivamente relacionado ao bom desempenho da organização como um todo, pois interfere diretamente na efetividade e no resultado da realização de atividades.

Dentre as pesquisas em que os autores consideram conseqüências tanto positivas como negativas do TE para os funcionários, destacamos os estudos de Andrade Costa (2013, p.37):

Em resumo, o TE tem tanto resultados positivos como negativos. Estudos revelaram que o valor intrínseco do próprio trabalho e a oportunidade de servir os outros representam um poderoso motivador. Energia, comprometimento e eficácia são categorias observáveis deste resultado positivo. Mas há outros trabalhos que se encontram no extremo oposto do continuum, ou seja, aqueles que conduzem ao esgotamento, ou seja, o aspecto negativo do TE – o burnout. Andrade Costa (2013, p.37)

Vemos, então, que mesmo que o TE seja encarado na forma de um desafio para o trabalhador, esse poderá apresentar um esgotamento emocional, o que prejudicaria sua atuação na organização.

Outros autores também afirmam que o TE traz conseqüências positivas e negativas, porque, ao desempenhar o TE, o indivíduo é capaz de “favorecer laços de interação e preservar o grupo social” (Bonfim e Godim, 2010, p. 80). Porém, ao mesmo tempo, a inibição de emoções está associada ao crescimento de efeitos psicológicos que, ao se tornarem crônicos, podem trazer malefícios à saúde e ao bem-estar do profissional (Grandey, 2000; Gross e Levenson, 1997).

Diante do exposto, é importante ressaltar que é necessário analisar a situação de cada funcionário e de cada empresa, no que diz respeito ao TE, visto que o grau de autonomia em relação ao próprio trabalho, ao papel ou ao suporte social de gestores ou colegas pode afetar o nível e o tipo de Trabalho Emocional que os funcionários desempenham (Grandey, 2000), podendo ser esse trabalho positivo ou negativo.

### 2.3 CONSEQUÊNCIAS DO TRABALHO EMOCIONAL

Com o aumento da complexidade organizacional, iniciou-se o processo de mudanças da profissão de Secretariado Executivo e, em 1985, houve a assinatura da lei que a regulamentava – Lei nº 7.377, de 30 de setembro, a qual,

inclusive diferencia Secretariado de Secretariado Executivo, pelo fato de que os últimos possuem formação superior em Secretariado Executivo, enquanto os primeiros possuem o técnico.

Assim, pode-se evidenciar a evolução do profissional ao longo da história, Azevedo e Costa (2004, p. 145) afirmam que “o especialista em determinadas tarefas está sendo substituído por aquele com visão abrangente, que saiba trabalhar em equipe, conhecendo a totalidade dos projetos da empresa”. Ou seja, os profissionais estão realizando atividades mais complexas na organização, que necessitam de maior conhecimento da instituição e habilidades técnicas.

De acordo com Carvalho (1998), o profissional de Secretariado Executivo passou a ser um assessor executivo e administrador de informações que assessoria a chefia a processá-las e a organizá-las. Além disso, possui prática nas rotinas de escritório, habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas.

Além dessas funções do profissional secretarial, Weirich (2012, p.01) afirma que

O profissional secretário tende a assumir papéis polivalentes, o que exige boa cultura e conhecimentos gerais nas áreas de comunicação e liderança, adaptando-se com agilidade às mudanças organizacionais, estando inclusive capacitado à administrar relacionamentos e conflitos entre clientes internos ou externos e colegas. (Weirich, 2012, p.01)

Pode-se observar, a partir do exposto, que é necessário que o profissional de Secretariado Executivo desenvolva, além de habilidades técnicas, as habilidades interpessoais, para administrar relacionamentos e conflitos nas organizações.

Para isso, dentre as características do Secretário Executivo, citam-se: simpatia, boa relação interpessoal, harmonia, lealdade, confiabilidade, bom senso, segurança, equilíbrio emocional, maturidade profissional, positivismo, bom humor e seriedade. Além disso, o profissional deve ser compreensivo, comunicativo, criativo e paciente, ter boa vontade e autocontrole. (Machado e Terra, 2011).

Conforme Machado e Terra (2011, p. 108), das competências mais valorizadas para os profissionais de Secretariado Executivo destacam-se: “flexibilidade ou ‘jogo de cintura’ [...], dentre outras como, autonomia e proatividade, senso total de confidencialidade e discrição e comunicação eficaz e clara com todos os níveis”. Isso quer dizer que para o profissional executar as suas tarefas, faz-se necessário essas características, para auxiliá-los nas atividades.

No ambiente de trabalho, o Secretário Executivo utiliza essas competências e “procura desempenhar os papéis sociais que são padrões esperados e tidos como corretos que correspondem ao que o grupo espera dele, distanciando-se de seus impulsos reais” (Machado e Terra, 2011, p. 116).

Castro, Lopes e Sena (2014) afirmam que o perfil do profissional de Secretariado Executivo acompanha as mudanças, as expectativas e a globalização, sendo exigidas uma postura flexível e uma atitude empreendedora no desempenho das funções. Com isso, os profissionais necessitam acompanhar as mudanças e adequar o seu perfil às novas exigências empresariais.

Aqui se encontra a questão central deste trabalho que buscou entender e identificar, por meio das respostas obtidas nas entrevistas realizadas, a relação entre o Trabalho Secretarial e o TE, respondendo os seguintes questionamentos: Esse profissional percebe o uso de suas emoções no ambiente profissional? Esse profissional tem o controle dessas emoções? Ele expressa sentimentos diferentes do que está sentido perante outras pessoas?

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa exploratória devido à necessidade de compreensão e interpretação do contexto apresentado e por envolver o levantamento bibliográfico (Gil, 1991). As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a entrevista.

Sendo a pesquisa bibliográfica feita sobre o conceito de Trabalho Emocional, seus estudos e consequências, assim como sobre o trabalho e as competências do profissional de Secretariado Executivo. As entrevistas neste estudo foram realizadas, por meio de um roteiro semiestruturado com onze (11) questões abertas, formuladas tendo por base a teoria levantada acerca do TE e do trabalho do profissional de Secretariado Executivo.

Foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a todos os entrevistados para certificar que os participantes concordaram em participar do experimento, e que também estavam conscientes dos fatos, questionamentos, riscos e favorecimentos que os resultados da pesquisa poderiam ocasionar (Rosa e Arnoldi, 2006). Posteriormente, foi aplicado o Formulário de Dados Demográficos. As entrevistas foram aplicadas no local de trabalho dos entrevistados e gravadas no aparelho Apple iPhone 5 e, posteriormente, transcritas *ipsis litteris* pela autora

Na análise dos dados foi realizada a análise do conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, como método, trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Nesta técnica, o pesquisador tenta construir um conhecimento analisando o conteúdo, a disposição e os termos utilizados pelo locutor os quais, nesta pesquisa, foram obtidos nas entrevistas.

Assim, para esta pesquisa, considerou-se uma amostra de quatro (4) secretários com graduação em Secretariado Executivo que trabalham em três Pró-Reitorias de uma Instituição Federal de Ensino Superior, instituição do

setor público federal situado no estado de Minas Gerais para a aplicação das entrevistas.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

---

Os entrevistados foram referenciados como E1, E2, E3 e E4. E1 tem menos de 30 anos, trabalha na instituição há 2 anos e é técnico-administrativo nível D. Já E2 tem entre 36 a 40 anos, trabalha na instituição há 4 anos e é técnico-administrativo nível E. Como também técnico-administrativo nível E, E3 possui entre 31 e 35 anos e está na instituição há 8 meses. E E4 com idade também entre 31 e 35 anos, trabalham há 5 anos e é técnico-administrativo nível D.

Abaixo é apresentada a análise dos dados. Foi feita uma categorização por assunto, seguindo a ordem das perguntas feitas. As categorias apresentadas foram tiradas da literatura como sendo os tópicos importantes para uma análise proposta de TE.

##### **4.1 AUTONOMIA**

---

A questão colocada foi se os profissionais acreditavam que tinham autonomia. Todos afirmaram que tinham, isto é, possuíam total liberdade para (e como) desempenhar suas atividades, embora quem decida sobre a atividade seja o chefe, no caso, o Pró-Reitor para o qual cada Secretário trabalha.

Segundo E1: “ela me dá uma demanda. Eu preciso concluir esse trabalho. Então, eu tenho autonomia para os meios, mas para o objetivo final eu não tenho como mudar”.

De acordo com Carvalho (1998), o profissional de Secretariado Executivo é responsável por práticas das rotinas de escritório. Além disso, deve ter habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas.

Comprovou-se, por meio das respostas obtidas, que o profissional ainda trabalha com as atividades secretariais operacionais, como atendimento telefônico, organização de agenda e redação de documentos. Contudo, esse perfil tem sido modificado dada a realização de tarefas que requerem uma visão abrangente da instituição e um trabalho em equipe, como colocado por Azevedo e Costa (2004).

##### **4.2 COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTO**

---

Outras três perguntas buscaram compreender as competências interpessoais para o desempenho das funções de profissão de Secretariado Executivo, além de procurarem evidenciar os comportamentos exigidos pela instituição.

Segundo as respostas dos entrevistados, as competências interpessoais são muito importantes para o profissional de Secretariado Executivo. Foram

citadas algumas: paciência, jogo de cintura, simpatia, habilidade de comunicação e pró-atividade. Essas competências foram elevadas como “estratégias” que auxiliam no desempenho do trabalho. E1 afirma que: “porque você sendo simpática, você tratando bem, você expondo bem o que você quer, as pessoas também dão o retorno depois, ficam mais abertas. Então, com certeza, acho que influencia sim”.

Tendo como base o trecho acima, é possível comprovar o que Lasta e Silva (2011) afirmam. Segundo eles, o profissional deve reunir um conjunto de características, como as citadas acima, para poder executar o trabalho da melhor maneira possível.

Acerca da exigência de um comportamento para a execução das atividades, todos afirmaram que não há uma cobrança formal quanto a isso; acreditam, porém, que é inerente à profissão, que é uma necessidade que o profissional de Secretariado deva ter para executar suas funções com êxito. E2 cita que:

Não, assim, exigido não é. Mas eu acho que é uma característica que a gente tem que ter, independente se for cobrado ou não, ainda mais quando você lida com o público. [...] Você tem que tratar bem do mesmo jeito sempre: com educação e simpatia.

E4 afirma que:

“Cobrado não. Mas eu acho que a gente encarar de forma positiva contribui, porque as pessoas se sentem mais à vontade de interagir com você. Às vezes, a pessoa chega nervosa, mas vê que você está preparada, está interessada a ajudar. Você já muda totalmente o comportamento dela. Então, eu acho que a nossa posição contribui muito como forma de trabalho, para melhorar o ambiente mesmo”.

Por meio desses trechos também podemos evidenciar que não é exigido um determinado comportamento dos Secretários Executivos, ao contrário do que afirmam Bonfim e Gondim (2010), que afirmam que as organizações exigem de seus empregados a expressão de emoções de acordo com as demandas dos clientes.

#### 4.3 TRABALHO EMOCIONAL

---

No tocante ao controle das emoções e as estratégias utilizadas para esse controle, os dados levantados mostraram que nessa categoria que todos os entrevistados já tiveram que mascarar suas reais emoções para executar o trabalho, tentando demonstrar sentimentos inautênticos, ou seja, escondendo os considerados inapropriados para o desempenho da função. Conforme argumenta Brotheridge e Grandey (2002, p. 18) que “o Trabalho Emocional consiste no processo de gerenciar emoções em resposta a demandas de

trabalho”. Ou seja, administra seus sentimentos para poder expressar emoções compatíveis com as demandas da instituição.

Ao responder se já teve que resistir e não demonstrar suas reais emoções, o E4 relata:

Sim, com certeza. Principalmente, quando as coisas não estão caminhando para o lado que você considera ideal. Às vezes, você está tentando convencer uma pessoa de que tal ação vai ser melhor para a instituição, e essa pessoa não concorda. Neste caso, você tem que se segurar, porque, às vezes, dá vontade de quase bater na pessoa: ‘Você não está enxergando que está fazendo tudo errado?’. Nesta hora a gente tem que se segurar.

E3 afirma, ainda, que o controle das emoções é essencial para o desempenho do trabalho: “Sem dúvida. Que na realidade é o seguinte: a gente enquanto profissional, a gente está assumindo um papel”.

Aqui podemos relacionar a percepção do entrevistado acerca do controle das emoções com a teoria apresentada nos estudos de Goffman (1967), a qual postula que alguns profissionais são como atores capazes de avaliar quando um sentimento é inapropriado e controlá-lo.

Quando questionado se há esforço na resistência de demonstrar as reais emoções, E4 diz que é algo difícil a ser realizado. Que deixar de transparecer a raiva ou o nervosismo da situação demanda um esforço grande. E2 afirma que as pessoas podem perceber os nossos sentimentos, mas que devemos tentar deixar transparecer o mínimo, exigindo um esforço. Já E3 entende que é questão de amadurecimento do profissional e que depois de um certo tempo não é demandado esforço.

Evidencia-se aqui o que prioriza Hochschild (1983): a pessoa que executa o TE tenta parecer o mais natural possível frente aos demais. A fala de E2, acima, confirma isso, ao ressaltar que se deve fazer o máximo para deixar transparecer as reais emoções. Relacionando as respostas dos entrevistados com as teorias das ações superficial e profunda, percebe-se, no caso de E2 e E4, um autogerenciamento dos aspectos externos e das expressões de emoções frente às pessoas, o que caracteriza a Ação Superficial (Hochschild, 1983). Já para E3, ocorre a influência do seu verdadeiro estado afetivo, ou seja, há uma internalização das regras emocionais a ser seguida, a Ação Profunda (Hochschild, 1983).

Nas entrevistas analisadas, pode-se verificar que os profissionais de Secretariado Executivo realizam atividades que demandam uma grande interação com pessoas e o modo como essas relações estabelecem influencia nos resultados da organização. Verificou-se que são três as características que definem o Trabalho Emocional: quando há interações; quando há o autogerenciamento de emoções; e quando há o seguimento de certas regras. Relacionando essas três características à amostra trabalhada, evidencia-se que os profissionais de Secretariado Executivo da IFES estudada realizam o TE, por termos identificados nas respostas esses três fatores.

Além disso, Hochschild (1983) mostra as três dimensões que compõem o conceito de TE: trabalho – características típicas de cada profissão – representação – papel definido exteriormente pela organização – e emoção – controle emocional presente nas atividades. Aqui, verifica-se, mais uma vez, que o profissional de Secretariado Executivo em questão realiza o TE, visto que estão de acordo com as dimensões citadas por Hochschild (1983). Além disso, ficou comprovado que o profissional executa o controle das emoções nas atividades em que há interação com pessoas.

Ao averiguar o TE no Trabalho Secretarial, verifica-se, pelos dados colhidos, que a ideia de que “o Trabalho Emocional desempenhado pelo funcionário é um complemento das suas atividades laborais” (Hochschild, 1983, p.141) é reforçada, posto que, além de desempenhar tarefas, o profissional deve fazer um esforço emocional nas relações interpessoais e que os profissionais entrevistados acreditam que as emoções são um complemento das atividades executadas, sendo importantes para o trabalho. Comprovando-se que o TE é essencial para o desempenho das atividades profissionais, visto que, segundo Ashforth e Humphrey (1993), é positivamente relacionado ao bom desempenho dos funcionários, interferindo diretamente na efetividade e no resultado das atividades da organização.

Nesse mesmo sentido, cabe ressaltar o que postulam Bonfim e Gondim (2010, p. 80): “o trabalho emocional cumpre um importante papel na manutenção das relações sociais, em que, em alguns momentos, as emoções negativas são manejadas, evitando-se romper relações”. Com isso, os funcionários fortalecem os vínculos sociais no trabalho, o que auxilia no desempenho das funções.

Dentre as quatro perspectivas trazidas pelos pesquisadores que estudam as consequências do TE, observou-se que existem consequências positivas e negativas para o trabalhador. Por meio das entrevistas, os profissionais afirmaram que possuem autonomia no desempenho de suas funções e, por isso, encaram o trabalho como desafio. Além disso, consideram que controlar as emoções seja essencial para a realização das tarefas. Porém, disseram que saem exaustos ao final do dia (o que prejudica a saúde e o bem-estar), podendo-se, assim, ter a possibilidade de haver um dos estados do Burnout, a exaustão emocional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Devido à natureza e às demandas de trabalho do profissional de Secretariado Executivo, podemos afirmar que os profissionais de Secretário Executivo, na IFES pesquisada, desempenham o Trabalho Emocional, podendo este ter consequências positivas e/ou negativas em variadas situações e variados contextos.

Além disso, percebeu-se que os profissionais levam em consideração o controle das emoções para desempenharem seus trabalhos e acreditam ser uma importante ferramenta para a execução das atividades.

Para futuras pesquisas, sugere-se uma continuidade deste estudo tendo como amostragem Secretários Executivos de outras instituições, com a finalidade de analisar as possíveis diferenças contextuais e diferentes consequências advindas do TE no trabalho secretarial.

## **REFERÊNCIAS**

---

Andrade Costa, William Trajano de. (2013). Trabalho Emocional dos Militares do Exército Brasileiro nas Missões de paz das Nações Unidas. **Coleção Meira Mattos - Revista das Ciências Militares**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 29, p. 139-145. ISSN 2316-4891. Disponível em: <<http://www.eceme.ensino.eb.br/meiramattos/index.php/RMM/articloe/view/121>>. Acesso em: Nov. 2014.

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). **Emotional labor in service roles: The influence of identity. Academy of Management Review.** v. 18, n. 1, p. 88-115.

Assunção, A. A & Vilela, L. V. de Oliveira. (2005). **Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma central de atendimento.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol. 10, n. 2, pp. 81-93.

Azevedo, Ivanize & Costa, Sylvia Ignácio da. (2004). **Secretária - um guia prático.** 4 ed. São Paulo: Senac.

Bardin, L. (2009). **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA.

Biron, Michal & Van Veldhoven, Marc. (2012). **Emotional Labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation.** Human Relations.

Blyton, Paul; Morrell, Kevin; Noon, Mike. (2013). **The realities of work: experiencing work and employment in contemporary society.** v. 4. Palgrave Macmillan.

Bolton, Sharon C. (2001). **Changing faces: nurses as emotional jugglers.** Sociology of Health and illness. Vol. 23. Pp 85-100.



Bonfim, Mirele Cardoso do & Gondim, Sônia Maria Guedes. (2010). **Trabalho Emocional: demandas afetivas no exercício profissional.** Disponível em <[https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/1049/1/Trabalho%20emocional\\_Reposit%C3%B3rio.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/1049/1/Trabalho%20emocional_Reposit%C3%B3rio.pdf)> Acesso em novembro de 2014.

Brothering, C. M. & Grandey, A. A. (2002). *Emotional labour and burnout: comparing two perspectives of "people work"*. Journal of Vocational Behaviour.

Carneiro, Adéle de Toledo & Mascarenhas, André Ofenhejm. (2013). **Uma análise sistemática das referências clássicas sobre o tema trabalho emocional na área de administração de empresas.** Anais do I Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Fortaleza, p.985-1008.

Carvalho, Antonio Pires de. (1998). **Manual do Secretariado Executivo.** São Paulo: D'Livros.

Castro, M. G. S.; Lopes, R. R. de S; Sena, A. (2008). **A ascensão da carreira de profissionais de secretariado executivo a cargo de gestão em Salvador.** Disponível em: <<http://www.dasecretariado.ufba.br/art%20rosa.pdf>,> Acesso em 13 jul. 2014.

Cooper, Brian K.; Smith, Liam DG; Van dijk, Pieter. (2009). **Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes.** Australia.

Fineman, S. **A emoção e o processo de organizar.** (2001). In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, v. 2, p. 157-189.

Gil, Antonio Carlos. (1991). **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas.

Goffman, E. (1967). **Interaction ritual: essays on face-to-face behavior.** New York: Pantheon Books.

Gondim, S. M. G. & Siqueira, M. M. M. (2004). **Emoções e afetos no trabalho**. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Ed.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 207-236.

Grandey, A. A. (2000). **Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor**. *Journal of Occupational Health Psychology*, n.5, p. 95-110.

Gross, J. J. & Levenson, R. W. (1997). **Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion**. *Journal of Abnormal Psychology*, v. 106, n. 1, p. 95-103.

Gross, J. (1998). **The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review**. *Review of General Psychology*. Vol 2, n. 3, pp. 271-299.

Hochschild, A.R. (1979). **Emotional Work, Feeling Rules and Social Structure**. *American Journal of Sociology*.

\_\_\_\_\_. (1983). **The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings**. Berkeley, University of California Press.

\_\_\_\_\_. (2003). **The commercialization of intimate life: notes from home and work**. Berkeley, The University of California Press.

Kemper, T. D. (1978). **A social Interactional Theory of Emotions**. New York: John Wiley e Sons.

Lasta, Adriane & Silva, Alexandra da. (2011). **O secretariado executivo e a função de gestão**. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1761/1170>> Acesso em jul/2014.

Lobos, Julio. (2000). **A Personalidade executiva: o passaporte para a gestão por competência e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Negócios.

Machado, Fernanda Harmitt & Terra, Elisandréia Fontana. (2011). O Secretário Executivo e a flexibilidade comportamental no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.105-120.

Macleod, Colin. (1986) **Discrimination of threat cues without awareness in anxiety states**. Journal of abnormal psychology, v. 95, n. 2, p. 131.

Mathews, A. & Macleod, C. (1994). **Cognitive approaches to emotion and emotional disorders**. Annual Review of Psychology, 45, 25-50.

Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). **The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor**. Academy of Management Review, v. 21, n. 4, p. 986-1010.

Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1991). **Emotional contrast strategies as means of social influence: lessons from criminal interrogators and bill collectors**. Academy of management journal, n. 34, p. 749-775.

Robbins, S.T. (2002). **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, Magda Tyska. (2004). O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: Carvalho, Antonio Pires de (org.). **Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo.

Rosa, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira Couto & Arnoldi, Marlene Aparecida Gonzalez Colombro. (2006). **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica.

Weirich, C. (2012). Profissional de secretário executivo bilíngue com novo perfil e em expansão. Disponível em <<http://www.professor.ucg.br/docentes>> Acesso em: nov/2014. Zapf, D. (2002) Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. **Human Resource Management Review**, n. 12, p. 237-268.