

HOCHSCHILD, Arlie R. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California, 2003. 327 p.

ELIAS INÁCIO DE MORAES\*

Há dois pressupostos que norteiam o pensamento das ciências sociais, e que têm permanecido intocados ao longo do tempo. O primeiro é o império da racionalidade. Ninguém traduziu tão bem o pensamento de uma época como René Descartes, ao enunciar a sua célebre sentença “penso, logo existo”. Com ela se consolidava a crença no domínio absoluto da razão. A emoção perdeu definitivamente o seu espaço. O segundo é o de que vivemos numa sociedade industrial. Desde os estudos de Karl Marx sobre o desenvolvimento industrial em sua época, as áreas da sociologia e da administração de empresas adotaram o trabalho industrial como referência. Os serviços permanecem como atividade secundária para ambos os campos de estudo.

Na sociologia, em particular, esses pressupostos começam a ser questionados. O primeiro com a criação de uma Sociologia da Emoção, que tem raízes na psicologia social e no interacionismo simbólico. O segundo por Manuel Castells (1999), que dá uma atenção especial ao crescimento das atividades de serviço, que representam hoje mais de 2/3 dos postos de trabalho nos países em que o capitalismo consolidou sua presença. No Brasil cabe destacar os esforços de Merlo (2002), Segnini (1998) e João Sabóia, que alertam os pesquisadores: “enquanto o mundo brasileiro acadêmico continua insistindo em estudar a indústria, o setor terciário insiste em crescer de importância, representando atualmente mais da metade do

Produto Interno Bruto e da mão-de-obra no país” (apud Segnini, 1998).

Que relação pode ser estabelecida entre o trabalho de uma operária do século XIX em uma indústria de papel de parede e o de uma comissária de bordo em uma empresa de aviação do final do século vinte? Arlie Hochschild, em *The Managed Heart – The Commercialization of Human Feeling*, faz uma comparação entre esses mundos tão distintos. Enquanto a operária, conforme o relato de Marx, consumia suas forças físicas na operação do pesado equipamento, a comissária de bordo emprega em seu trabalho não apenas a força física, mas sobretudo sua emoção. Enquanto o resultado do trabalho da fábrica de papel de parede era avaliado em termos do número de rolos de papel, o da empresa de aviação é medido pelo “percentual de passageiros contentes”. A partir dessa comparação a autora analisa as formas de manipulação do modo de agir e de sentir dos empregados das modernas empresas de serviço. Na busca desenfreada por diferenciais de serviços essas empresas prometem (e tentam controlar) até mesmo a expressão facial de seus profissionais.

Mesmo os magnatas e os tomadores de decisão submetem-se, de algum modo, a determinadas regras de conduta emocional, mas essas regras decorrem de uma cultura oficial de suas posições hierárquicas, ou da sua categoria, no caso dos profissionais liberais. O trabalho emocional, como tem sido considerado, é aquele que é determinado e controlado externamente, e que ocorre principalmente em ocupações que exigem contato pessoal com o público. Trata-se de situações em que entram

\* Mestrando em Sociologia pela UFG.

em cena, usando uma expressão que Giddens toma de Goffman, os “estranhos”, que são as pessoas que estão fora da instituição social e que com ela se relacionam na condição de clientes. Isso cria uma situação especial de interação que exige dos empregados uma rígida “monitoração reflexiva da ação”, nunca passível de ser relaxada (Giddens, 1991).

Para Hochschild o trabalho emocional apresenta três dimensões: a primeira delas, o próprio trabalho (labor), representa a relação profissional estabelecida na realidade da empresa moderna, em que o trabalho assume características típicas para cada profissão. A segunda é a da representação (display), pela qual o profissional representa um papel definido exteriormente pela organização, da qual ele é a face visível. A terceira é a da emoção (emotion), o que significa que alguma forma de controle emocional está presente na maioria dos tipos de atividade, especialmente naquelas que envolvem interação com os clientes.

Essas três dimensões manifestam-se no cotidiano do trabalho através de dois níveis de atitudes: o nível superficial (surface acting) e o nível profundo (deep acting). Por atitudes superficiais a autora compreende a expressão corporal, que pode ser modificada de acordo com a impressão que se deseja provocar. Prevalece aqui a teoria de Goffman (1985) da dramatização. Há, entretanto, um outro tipo de atitude, que consiste em transformar o próprio modo de sentir. Neste caso a aparência é o resultado de um trabalho sobre os próprios sentimentos. As comissárias de bordo relatam situações respingadas de afirmações como “Eu elevei o meu astral”, “Eu sufoquei minha raiva”, “Dei duro para não me sentir desapontada”. Neste segundo caso a pessoa empreende esforços no sentido de mudar o seu próprio sentimento a respeito das situações e das pessoas. Não se trata, portanto, apenas de representação, mas de transformação da emoção.

Na esfera do trabalho Hochschild identifica um sistema emocional que é construído pela própria organização através de recursos de engenharia social. Essa prática determina uma situação de controle institucional que viabiliza as condições para que as emoções dos empregados sejam devidamente controladas e colocadas a serviço da empresa e do seu

negócio. “Assim como um fazendeiro coloca tapeiras em seu cavalo de trabalho para orientar sua visão para a frente, do mesmo modo as instituições controlam como devemos nos sentir” (p. 49). Esse controle institucional determina a existência de regras que orientam o trabalho emocional, estabelecendo a necessidade de diferenciar “o que eu sinto” de “o que eu devo sentir”.

Quando as regras sobre como sentir e como expressar sentimentos são colocadas sob controle, quando os trabalhadores têm menos direito à cortesia que os clientes, quando tanto os atos profundos quanto os superficiais são formas de trabalho remunerado e quando as capacidades pessoais de empatia e calor são colocadas para uso corporativo, o que acontece com a pessoa com relação aos seus sentimentos e à sua expressão? (p. 89)

O guia de trabalho das comissárias de bordo, sob o título de Aparência, sugere que a expressão facial deve ser sincera e não afetada. A pessoa deve ter um “modesto, mas amigável sorriso, e ser geralmente alerta, atenta; não agressiva, mas também não reticente”. As treinandas procuram, é claro, ajustar-se a essa conduta antes mesmo de serem contratadas. Durante os treinamentos, o que se observa é a tentativa de instilar nas mentes das comissárias de bordo a aceitação aos apelos da companhia. O que outrora era uma atitude privada de controle emocional é agora vendido como trabalho nas atividades de contato com o público. Manifestações sentimentais que eram raras na vida privada tornam-se comuns na vida comercial.

Com a intenção de nortear o trabalho das comissárias de bordo, a Delta Airlines desenvolve algumas técnicas analógicas nas sessões de treinamento; a primeira é a da “sala de visitas”. Muitas comissárias de bordo falam de “gostar de trabalhar com pessoas”, e adotam a analogia da sala de estar como um mecanismo de apoio para manter sua amabilidade. Mas há situações em que o nível de exigência supera a capacidade humana de controlar as emoções. Nessas condições os passageiros detêm o privilégio de não controlar sua irritação. Alguns ficam irados. Quando isso acontece, procura-se uma outra analogia para os serviços, a do

“passageiro criança”: o passageiro é alguém que precisa de atenção. “Muitas vezes é a sua primeira viagem de avião, e eles ficam realmente nervosos.” Mas quando nada disso é suficiente recorre-se a um terceiro recurso, que são os atos superficiais de empatia. Nesse caso as comissárias de bordo são orientadas a adotar uma postura de “Eu sei como se sente”. Para que elas consigam controlar a própria emoção na relação com clientes mais exigentes, nos cursos periódicos de reciclagem são ensinadas técnicas de controle emocional profundo. Essas analogias são recursos desenvolvidos pela gerência na intenção de promover o tipo de atendimento planejado pelas áreas de marketing. Nem sempre, no entanto, as comissárias acham que isso seja aplicável e, por sua própria conta, adotam a conduta que acham mais adequada.

Entre as comissárias de bordo, não é a conversação coletiva que determina o humor das trabalhadoras, mas o contrário: a necessidade de humor determina a natureza da conversação das comissárias. Para manter o humor coletivo livre de alguma emoção dolorosa, conversas sérias sobre morte, divórcio, política e religião são habitualmente evitadas nos momentos de conversação, enquanto não se está servindo os passageiros. Por outro lado, quando existe tempo para isso, o apoio moral mútuo é bastante comum.

Hochschild ilustra seu estudo com a citação de diversos tipos de ocupação que também requerem trabalho emocional, como secretárias, guias turísticos, recepcionistas de hotel, fiscais, mestres de cerimônia, padres ou pastores, dentre outros. Um dos exemplos é o dos estudantes da área médica que lidam com crianças com distúrbios emocionais. Deles se espera que sejam calorosos e amorosos com as crianças, mesmo em se tratando de crianças que chutam, berram e insultam a pessoa que lida com elas. Trata-se normalmente de crianças cujo problema é a incapacidade de ser amável. Esse tipo de atividade, sem dúvida alguma, também requer elevada quota de trabalho emocional. Neste, como em todos os casos, a forma adequada de conviver com a criança é previamente entendida por todos como parte do trabalho, ou seja, como obrigação.

Às vezes uma mesma empresa apresenta diferentes tipos de atividade que requerem diferentes tipos de trabalho emocional. No caso

da American Airlines, que também integrou o objeto de estudo, duas, principalmente, merecem destaque. A primeira, caracterizada pela prestação do serviço, na qual os empregados precisam demonstrar amabilidade e cortesia para com os clientes, visando vender os seus serviços. A outra, o seu extremo oposto, a área de cobrança, na qual os empregados precisam receber as contas que não foram pagas pelos clientes depois de terem utilizado o serviço. Nesta, os empregados precisam demonstrar severidade e autoridade. Em cada tipo de representação, o problema para os trabalhadores é como criar e sustentar a emoção apropriada. “As pessoas que trabalham [na cobrança] provavelmente desenvolveram uma progressiva agressividade desde muito cedo na vida” (p. 139).

A idéia básica do trabalho da comissária de bordo é promover o status do cliente, elevar a sua importância. Em contraste, o estágio final do trabalho de cobrança procura demover o status do cliente, já que o trabalho de cobrança presume que o cliente tem resistência ao pagamento da dívida. No treinamento das comissárias de bordo as analogias do hóspede e da criança são usadas para ampliar o sentimento de empatia e simpatia. No trabalho do cobrador de dívidas, as analogias de “vagabundo” e “trapaceiro” são evocadas para minimizar os sentimentos que podem interferir no trabalho de cobrança. O cobrador precisa saber exercer o jogo da intimidação. Se o cliente não cumpre o primeiro acordo o cobrador começa então a fazer uma pressão psicológica. Mesmo naqueles estados em que as leis protegem os devedores, os cobradores procuram encontrar um modo de insultar e coagir os devedores.

Para fundamentar seu estudo, Hochschild analisa as diferentes concepções de emoção. Começa por questionar a visão Freudiana, a Darwiniana e a do psicólogo Paul Ekman, que atribuem as origens da emoção a fatores puramente biológicos. Mas, sendo assim, ela questiona, como as atendentes podem mudar os seus sentimentos? “Os teóricos organicistas querem explicar as emoções como sendo movidas pelos instintos, mas eles ignoram a questão de como nós acessamos, nomeamos e controlamos as emoções”. Por outro lado, ela não se limita ao ponto de vista dos teóricos interacio-

nistas, que restringem a emoção aos fatores culturais.

É importante ressaltar um problema reconhecido por Ronnie Steinberg e Deborah Figart, citados por Hochschild: até que ponto nós podemos manipular nossos próprios sentimentos e até que ponto podemos manipular os sentimentos de outras pessoas? E mais: como pode uma pessoa sustentar lealdade à companhia em uma época de desemprego, quando as empresas não oferecem lealdade como retorno?

Outra constatação importante é que o trabalho emocional atinge de modo diferente as diferentes classes sociais e os diferentes gêneros. A maioria dos trabalhadores emocionais desempenha atividades que os situam na "classe média". Como decorrência, os pais de classe média costumam preparar os seus filhos para o trabalho emocional no futuro, o que não ocorre nas classes mais elevadas, que os educam para uma maior autonomia, e nem nas mais pobres, que os direcionam para os trabalhos manuais.

Com relação às diferenças de gênero há ainda um aspecto a ser observado. Como as mulheres representam um grupo social subordinado, isso provoca quatro conseqüências:

1 - As mulheres são as que mais utilizam o trabalho emocional, embora recebam menor remuneração que os homens. "A sua capacidade de controlar as emoções e de realizar trabalho emocional é para elas o recurso mais importante".

2 - A importância do trabalho emocional difere de homens para mulheres. Isso apresenta implicações na forma como as crianças são educadas. As meninas são treinadas a serem doces e gentis, e os meninos a serem determinados e agressivos.

3 - Como as mulheres são na maioria subordinadas aos homens elas são desprotegidas contra os sentimentos dos outros e normalmente são alvo de agressão verbal.

4 - Enquanto as mulheres são mais requisitadas nos trabalhos que envolvem sensualidade, charme e habilidades relacionais, os homens são mais requisitados nos trabalhos que envolvem demonstração de firmeza e determinação.

À medida que o controle emocional se intensifica um outro valor começa a emergir como forma de reação: a autenticidade. O momento atual, segundo a autora, caracteriza-se por um movimento no sentido da valorização da autenticidade. Isso implica na adoção de novas alternativas, menos ostensivas, de controle emocional. Desse modo os trabalhadores não se sentem falsos ou alienados; eles parecem satisfeitos com a forma como o serviço se desenvolve. Neste caso as técnicas de transformação da emoção funcionam como uma ajuda para que eles consigam prestar o serviço, e deixam de ser, para eles, um recurso estranho.

Certo dia, quando transitava pelo pátio da Universidade com o livro à mão, uma professora, achando curioso o título, indagou se era possível a "comercialização dos sentimentos humanos". A questão é, de fato, intrigante. Ao reconhecer que as emoções se transformaram em commodities no mundo do trabalho moderno, objeto de compra pelas empresas e de venda pelos trabalhadores, Hochschild justifica a construção do título de seu livro. Deixa claro que, agora, não apenas a mão-de-obra, o trabalho, se tornou mercadoria, disponível no mercado; na economia moderna a própria emoção entrou no jogo. Pode-se dizer que o livro responde convincentemente à questão apresentada pela colega professora. Aliás, pode-se dizer que, a esse respeito, a leitura do livro não apenas responde, mas convence.

#### Referências

BLUMER, Herbert. A sociedade concebida como uma interação simbólica. In: BIRNBAUM, P.; CHAZEL, F. Teoria sociológica. São Paulo: Hucitec/Edusp, 1977.

GIDDENS, Anthony. As conseqüências da modernidade. São Paulo: Edusp, 1991.

GOFFMAN, Erving. A representação do eu na vida cotidiana. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.

MERLO, Álvaro R. C.; BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva do setor bancário brasileiro e o sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. Revista Psicologia & Sociedade, n. 14, UFRGS, jun. 2002.

SEGNINI, Liliana R. Petrilli. Mulheres no trabalho bancário. São Paulo: Edusp, 1998.