



Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Hilka Vier Machado
Universidade Estadual de
Maringá - Depto de
Administração
Av. Colombo, 5790 - Cep:
87.020-900 Maringá/PR
Tel. (44) 263-5476
e-mail: hilkavier@yahoo.com

Artigo recebido em: 02/03/03
Aprovado em: 16/04/03

A ABORDAGEM DAS EMOÇÕES NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

LA PERSPECTIVA DE LAS EMOCIONES EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES

ADDRESSING EMOTIONS WITHIN ORGANIZATIONS

Hilka Vier Machado

Professora do Mestrado em
Administração UEM/UEL

Palavras-chave:
emoções,
comportamento
organizacional,
identidade social.

RESUMO: Apesar da racionalidade que predomina nas organizações, a influência das emoções vem sendo enfatizada em diversos estudos, que indicam diferentes possibilidades de análise desse fenômeno. Considerando que as emoções integram a vida social organizacional, o seu impacto pode ser observado nos indivíduos e nas organizações. O objetivo deste artigo é o de abordar as emoções nas organizações, a partir de outros estudos realizados, verificando o enfoque que vem sendo dado, bem como um provável direcionamento dos estudos nessa área. Trata-se, portanto, de um estudo teórico, exploratório, cuja contribuição consiste na sistematização de estudos, que foram compilados em cinco grupos de temas sugeridos: a) emoções, cultura e identidade organizacional; b) hierarquia, gênero e etnia; c) emoções e mudança organizacional; d) conseqüências do trabalho emocional; e) identidade social, emoções e grupos nas organizações.

Palabras clave:
emociones,
comportamiento
organizacional,
identidad social.

RESUMEN: A pesar de la racionalidad que predomina en las organizaciones, la influencia de las emociones viene siendo enfatizada en diversos estudios que indican diferentes posibilidades de análisis de ese fenómeno. Considerando que las emociones integran la vida social organizacional, su impacto puede ser observado en los individuos y en las organizaciones. El objetivo de este artículo es el de tratar las emociones en las organizaciones a partir de otros estudios realizados, verificando el enfoque que viene siendo dado así como un probable direccionamiento de los estudios en esa área. Se trata por lo tanto de un estudio teórico exploratorio cuya contribución consiste en la sistematización de estudios que fueron compilados en cinco grupos de temas sugeridos: a) emociones, cultura e identidad organizacional; b) jerarquía, género y etnia; c) emociones y cambio organizacional; d) consecuencias del trabajo emocional; e) identidad social, emociones y grupos en las organizaciones.

Key words:
emotions,
organizational behavior,
social identity.

ABSTRACT: In spite of the rationality that is predominant in organizations, the influence of the emotions has been emphasized in various studies, which indicate different possibilities for the analysis of this phenomenon. Considering that emotions form part of the social life of the organization, their influence can be seen on individuals and organizations. The aim of this article is to address emotions in organizations, based on other studies carried out, observing the focus that has been given, as well as a probable direction of studies in this area. It is, therefore, a theoretical, exploratory study, whose contribution consists of the systematization of studies, which were compiled in five groups of suggested themes: a) emotions, organizational identity and culture; b) hierarchy, genre and ethnicity; c) emotions and organizational change; d) consequences of emotional work; e) social identity, emotions and groups in organizations.



1. INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas sociais estruturados em torno de uma lógica própria. Existe nessas instituições uma racionalidade apenas aparente, pois as decisões, mesmo as mais "frias", mobilizam a afetividade (LE BRETON, 1998). Assim, convencidos da ilusão da racionalidade, os indivíduos engajados nesses sistemas enquadram-se em um pensamento cartesiano de causa e efeito, perdendo, ao longo do tempo, a noção de sua subjetividade.

Na tentativa de sobreviver a essa anulação, as emoções e sentimentos são negociados no contexto organizacional, porque, na realidade, as organizações são um caldeirão de fantasias e desejos reprimidos (FINEMAN, 2000) e quanto mais se procura legitimar a soberania da racionalidade, maior será a pressão para expressar as emoções nesse espaço social.

Essas reações correspondem a mecanismos de defesa dos indivíduos, pois o homem sem suas emoções é "um arquivo" (LENZONI in MAURER e ARAÚJO, 2000). Essa defesa se manifesta também porque as emoções têm um papel determinante na construção da identidade, porque é através delas que a memória registra os fatos e atribui significados para cada indivíduo, constituindo a história de cada um.

Nesse contexto, uma das dificuldades na manifestação de emoções nas organizações tem origem na separação entre o ambiente público e o privado. Como dois mundos distintos, exige-se dos indivíduos que eles manifestem comportamentos diferentes. Assim, no ambiente público, o homem transparece desprovido de emoções, a serviço de uma determinada lógica. Em contraposição, o universo privado é o palco da manifestação de emoções. Apesar disso, não é possível separar totalmente o homem, suas emoções e o momento de senti-las, pois esse processo é, na maioria das vezes, involuntário.

Deste modo, no contexto da organização, é necessário um esforço para reconhecer a emocionalidade como um aspecto inerente à sua dinâmica, pois no âmbito dessas instituições há uma representação simbólica da razão como ordem e da emoção como desordem.

Nesse sentido, estudos sobre emoções têm ampliado sua influência no terreno organizacional (FINEMAN, 2000; HOCHSCHILD, 1983; ASHKANASY, 2000). Esses trabalhos foram desenvolvidos a partir de concepções sociológicas e psicológicas, demonstrando muitas vezes que as emoções, longe de serem desconsideradas no âmbito das organizações, são de fato negociadas e exploradas, embora de maneira implícita.

O objetivo deste artigo é o de abordar as emoções nas organizações, a partir de estudos desenvolvidos sobre o tema, verificando o enfoque que vem sendo dado a este fenômeno social no contexto organizacional, bem como o possível direcionamento a partir de sugestões de estudos.

Para atingir o objetivo proposto, inicialmente serão apresentadas



considerações sobre a natureza das emoções. Posteriormente, abordam-se a classificação e intensidade de emoções. Em seguida, são mencionados estudos sobre emoções nas organizações e, finalmente, são discutidas sugestões de estudos.

2. NATUREZA DAS EMOÇÕES

As emoções constituem um fenômeno de elevada complexidade. Elas têm sido objeto de análise por parte de diferentes áreas do conhecimento. Cada área, por sua vez, adota uma perspectiva, tem seus próprios pressupostos e uma forma diferente de pensar sobre o assunto. Deste modo, do ponto de vista sociológico, a teoria da construção social das emoções considera que elas recortam o mundo de maneiras diferentes, conforme as diversas culturas, caracterizando uma relatividade cultural. Para essa corrente, as relações sociais produzem emoções (KEMPER, 2000).

Por outro lado, o enfoque psicológico do fenômeno procura explicar as emoções em termos de cognição, de processos ligados aos indivíduos e de interações do sujeito com o ambiente. Destarte, as emoções são vistas como processos que envolvem uma avaliação do indivíduo em torno de uma situação vivida, implicando na aceitação ou não por parte do indivíduo nessa determinada situação (FRIJDA, 2000). De acordo com o significado selecionado, a reação emocional será sorrir, chorar, assustar-se, zangar-se etc., assim como ela pode também ser percebida por intermédio de outros sinais, tais como a linguagem dos corpos e dos gestos (LE BRETON, 1999).

Por isso, qualquer resposta emocional depende da percepção ou avaliação da situação pelo indivíduo e, portanto, uma emoção expressa um julgamento valorativo e avaliativo sobre uma situação na qual um indivíduo se encontra. Diferentes reações emocionais podem ser atribuídas ao mesmo evento por diferentes pessoas, de acordo com a visão de cada um sobre os fatos vividos. Essa forma individual de interpretar os eventos, para as teorias de percepção emocional, está de acordo com o estado emocional do indivíduo, contribuindo para a formação de um ciclo vicioso, a medida que os indivíduos tendem a formular julgamentos das situações em consonância com o estado emocional em que se encontram. Além disso, pessoas felizes tendem a ignorar negativas avaliações feitas a seu respeito, enquanto que os tristes tendem a alterar seu modo de agir para se adaptar ao conteúdo das críticas, porque o humor afeta a auto confiança e a auto percepção (EICH et al, 2000).

Para Frijda (2000, p. 67) os processos emocionais não são provavelmente "linearmente organizados" e as emoções podem ser deflagradas a partir de três possibilidades: estímulos sobre o indivíduo, fatores contingenciais que resultam em situações que agradam ou não o indivíduo e dos processos cognitivos dos indivíduos, que determinam a associação ou



não entre a situação vivida e os acontecimentos do passado. Russel & Lemay (2000) apontam uma outra possibilidade, que são as estruturas neurotransmissoras, pois os órgãos do sentido (visão, olfato, tato, audição e gustação) codificam as emoções, e é através deles que o ser humano entra em contato com seu mundo interno e externo. É por meio desses radares que situações de perigo, de alarme, de ameaças ou situações de prazer e segurança são decodificadas (LENZONI in MAURER e ARAÚJO, 2000).

A emoção pode ser considerada uma síndrome socialmente construída, baseada nas percepções do indivíduo sobre a situação (SEYMOUR, 1980). A palavra emoção tem origem no latim (*movere*), que significa transferir de um lugar para outro, sendo assim, constitui um estado de agitação ou perturbação (RUSSELL e LEMAY in LEWIS e JONES, 2000).

Entretanto, o termo emoção é freqüentemente usado para cobrir uma larga variedade de experiências, que vão desde simples sensações de prazer e dor até o *stress* extremo. Portanto, para Russel e Lemay (2000), o conceito de emoção não tem fronteiras claras, porque algumas taxonomias incluem conceitos que não transmitem claramente a idéia de emoções, tais como as que incluem no grupo das emoções a insônia, a surpresa e o respeito. Além disso, a delimitação do fenômeno torna-se difícil, pois as emoções não formam uma classe de objetos homogêneos e são, muitas vezes, arduamente distinguidos, porque até mesmo o indivíduo pode se confundir ou se enganar a respeito de suas próprias emoções, na medida que é o agente responsável, mas não tem o poder de determiná-las.

Deste modo, a percepção emocional é lenta, pois fronteiras tênues separam um estado emocional de outro. Se, normalmente, utilizam-se os termos como amor, raiva, medo etc, estes nem sempre indicam com precisão o que é emoção. Essa variação é também acentuada de uma cultura para outra. Ou seja, existem termos que expressam emoções em determinados idiomas, que quando traduzidos, dificilmente conservam o seu sentido original, tais como as palavras "saudades", em português e "amae", em japonês. Além disso, há variações dentro do mesmo termo, tal como o amor, que pode ter diferentes naturezas: amor materno, fraterno, conjugal etc.

Todavia, poucos estudos têm seu foco direto sobre o significado de alguma emoção específica. Uma dessas contribuições é apresentada por Kets de Vries (2000), sobre a felicidade. O autor menciona o caráter evasivo desse sentimento e, utilizando como metáfora um provérbio chinês, descreve-o como sendo o resultado de: a) ter sempre alguém para compartilhar a vida; b) ter algum trabalho para fazer; c) ter sonhos. Para o autor, sucesso e felicidade são coisas distintas, pois, paradoxalmente, "a felicidade consiste em estar satisfeito com o que temos e o que não temos" (KETS de VRIES, 2000, p. 308).

Outro aspecto importante para compreensão das emoções, do ponto de vista cognitivo, é que, considerando que o indivíduo atribui um significado emocional para toda experiência vivida, as emoções influenciam a memória,



e esta é dependente do humor (EICH et al, 2000). Também do ponto de vista sociológico, memória e emoção estão interligadas, pois os grupos constroem suas memórias emocionais (FINEMAN, 2000). Esse fato contribui para que pensamentos e julgamentos também tenham uma estreita relação com a emocionalidade, na medida que há uma conexão entre estes e a memória imbuída de conteúdo emocional, pois há diferentes tipos de emoções, o que pode ser observado na classificação apresentada a seguir.

3. CLASSIFICAÇÕES DAS EMOÇÕES

As emoções são expressões dos sentimentos, crenças e desejos dos indivíduos. Elas podem ser positivas, tais como: felicidade, surpresa, amor (afeição, carinho, afeto) e alegria (prazer, satisfação, apreciação) ou negativas. A raiva (hostilidade, irritabilidade, frustração, ódio, aborrecimento), a tristeza (depressão, desagrado), o medo (ansiedade, preocupação, nervosismo, susto) e a culpa (remorso, vergonha e embaraço) são exemplos de emoções negativas (BAGOZZI apud DAVEL e MACHADO, 2001).

Além da classificação de emoções em positivas e negativas, já mencionada, as emoções classificam-se, de acordo com as normas sociais e as estruturas cognitivas (RUSSELL e LEMAY in LEWIS e JONES, 2000), em:

- a) Impulsivas: quando se referem a estados de forte motivação, que geralmente não são completamente identificados pelo indivíduo como agente.
- b) Conflituosas: quando se constituem em impulsos incompatíveis, sendo que a expressão, a origem e o significado estão desassociados do eu como agente.
- c) Transcendentais: quando as estruturas cognitivas são rompidas e não há ação, somente paixão. Nessa situação, as categorias de ação e paixão transcendem e o indivíduo mergulha numa experiência diferenciada. Consequentemente, ocorre uma ruptura do eu e o resultado é um estado emocional transcendental. Nesses casos, as experiências místicas levam a um estado moral de exaltação, sentimento de elevação, produzindo um senso de imortalidade.

Em situações dominadas pelas emoções transcendentais, as identidades individuais se desintegram e a força da atração implica na ausência da vontade própria. Essas reações podem ser observadas em lideranças carismáticas, nas quais o êxtase produzido acarreta a perda dos limites do eu (LINDHOLM, 1990).

Uma das distinções entre as emoções impulsivas e as transcendentais é que as primeiras são em geral determinadas pelo próprio agente, enquanto que as últimas são construídas em grupo, mediante alguma forma de indução. Considerando a categorização dos indivíduos, segundo Kets de Vries (2000),



em: a) internos: aqueles para os quais nada é impossível, e b) externos: os que não acreditam em sua capacidade de realizar as coisas; há provavelmente uma associação entre as emoções transcendentais e os indivíduos do tipo externos e as impulsivas e os do tipo internos.

Outro aspecto importante para compreender a expressão das emoções diz respeito a possíveis diferenças de intensidade.

4. INTENSIDADE DAS EMOÇÕES

A percepção emocional pode variar em intensidade. Assim, os níveis mais baixos correspondem às primeiras sensações motoras e percepções corporais. Em um estágio senso motor mais avançado, a pessoa tem percepção da tendência à ação. Em seguida, ocorre a percepção da emoção, de forma distinta e a operação concreta, quando o indivíduo percebe a emoção e simultaneamente o seu oposto. O último estágio é quando o indivíduo percebe a diferença entre a própria reação emocional e a de outras pessoas.

Em geral, as emoções são interpretadas como bipolares: "triste" versus "alegre", "tenso" versus "calmo" e "eufórico" versus "deprimido". No entanto, existe um protótipo comportamental e seqüencial, como por exemplo: a raiva, que começa com alguma ofensa, produzindo reações no organismo, pensamentos negativos e uma sensação de insatisfação, seguida de um desejo de vingança.

Quando a pessoa desempenha um determinado papel ou atividade, as experiências emocionais vividas nesses papéis também podem variar em intensidade, havendo três possibilidades: a) um baixo envolvimento no papel; b) um envolvimento intermediário, quando a atenção está focada no objeto da emoção e é difícil para o indivíduo pensar em outras coisas. Apesar desse envolvimento a resposta emocional não é completamente dissociada do seu agente. Ou seja, a pessoa sabe o que está fazendo e é sensível a mudanças na situação; c) total envolvimento, quando a pessoa encontra-se completamente envolvida no papel emocional, perdendo sua própria identidade. Nesse último caso, a dissociação do eu conduz a um estado de fuga ou perda de memória e a resposta emocional é inapropriada. Isso pode ser ocasionado pelo excesso de pressões sociais (EICH et al, 2000).

Assim sendo, há sempre um equilíbrio desejável entre o envolvimento emocional no papel e na vida pessoal. Enquanto um baixo envolvimento acarreta desatenção, falta de motivação e baixo desempenho, um total envolvimento obscurece os limites do indivíduo e do outro e a situação torna-se palco de todos os desejos e conflitos para o indivíduo.

Desta forma, para alguém interpretar uma resposta como emocional, são condições importantes: a) compreender o papel desempenhado, pois



todo papel faz parte de um drama, não é isolado; b) monitorar o desempenho, porque toda experiência é filtrada, organizada e é dado a ela um significado.

Estas considerações sobre emoções constituem apenas um recorte deste fenômeno complexo e abrangente e são aqui apresentadas a fim de possibilitar melhor compreensão das emoções no plano organizacional, sendo que estas constituem mecanismos importantes de interação social, porque a partir da ressonância de significados semelhantes é que os indivíduos se aproximam ou se distanciam.

5. ESTUDOS SOBRE EMOÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os limites da racionalidade nas organizações foram apontados por Simon (1970). Posteriormente, também Mumby e Putnam (1992) reforçaram essa questão, porém já com um enfoque voltado para uma valorização da expressão emocional no trabalho.

Apesar disso, a arena emocional no contexto das organizações envolve alta complexidade, pois não é cultural, nem politicamente neutra (FINEMAN, 2000). Mesclando-se a interesses de poder e de status as emoções são, a todo o momento, consentidas (DAVEL e MACHADO, 2001) e direcionadas por grupos e indivíduos nas organizações.

É de grande importância nas discussões sobre emoções no campo administrativo o estudo desenvolvido por Hochschild (1983), no qual a autora introduz o "trabalho emocional", como categoria derivada da análise do trabalho de aeromoças em uma companhia aérea norte americana. Acompanhando a realização do trabalho e os treinamentos ministrados a essas funcionárias, a autora, em seu estudo etnográfico, aponta como a empresa "apropria-se" das emoções de funcionárias para obter vantagens na prestação de seus serviços. Para ela, a dissimulação das emoções, exigida no trabalho das pessoas que analisou, pode produzir efeitos negativos que podem chegar até mesmo à perda do senso da própria identidade.

Além de estudos como o de Hochschild (1983), outros enfoques ressaltaram a importância da emocionalidade nos processos de gestão, tais como o estudo qualitativo realizado na empresa Body Shop (MARTIN et al. 1998), no qual os autores apresentam um estilo gerencial com elevada ênfase na expressão emocional dos integrantes da referida organização. De acordo com os autores, o objetivo que distingue essa organização das demais é a valorização das relações interpessoais e a tentativa de melhorar o entendimento mútuo entre os indivíduos, mais do que enfatizar produtividade e eficiência. Isso decorre das seguintes estratégias: a tolerância à ambigüidade, o estabelecimento de uma hierarquia de valores, a valorização da autenticidade no trabalho e a tentativa de criar um senso de comunidade entre os integrantes da empresa.



Além desses estudos mencionados, há outras implicações das emoções no âmbito organizacional, constatadas em outros estudos, relacionando emoções, processos de trabalho e gestão, que são:

- As emoções podem ter, no plano organizacional, o papel de estabilizadores sociais. Assim, (RUSSEL e LEMAY in LEWIS e JONES, 2000) mencionam a vergonha e o orgulho como úteis para produzir conformidade e estabilidade social. No contexto organizacional, a obediência tende a gerar orgulho e a desobediência está associada à vergonha. Enquanto o orgulho é uma emoção prazerosa, a vergonha é uma emoção desagradável, entretanto, ambos são reguladores que asseguram o controle social sem a necessidade de vigilância externa.
- Existe uma associação entre emoções, poder e status nas organizações. Para Kemper (2000) as relações sociais podem ser expressas em duas dimensões: o poder e o status e estas podem deflagrar diferentes reações emocionais. Por exemplo, o excesso de poder pode produzir ansiedade e culpa, assim como elevação do status pode resultar em reações de felicidade e contentamento, ou a dissonância entre o status obtido e o imaginado pode gerar vergonha. A elevação do nível de status de outra pessoa pode gerar inveja ou a sua diminuição resultar em sentimento de pena. Diferenças hierárquicas na organização também podem resultar em inveja (KETS de VRIES in CHANLAT, 1992). Além disso, Ashkanasy (2000) verificou que há uma expectativa social que pessoas com elevado status sintam mais raiva porque os indivíduos associam raiva com elevado status e culpa e tristeza com baixo status. Tiedens (in ASHKANASY, 2000) salienta que elevado status e expressões de raiva estão associados com percepções de competência. Deste modo, status e raiva estão associados com habilidade, reforçando o ciclo vicioso do status social e das emoções a ele relacionadas. Assim, as pessoas criam um estereótipo de que pessoas bravas são mais competentes. Portanto, há uma relação recíproca entre status e emoções, que é também uma relação viciada.
- Outra relação cíclica, apontada por Ashkanasy (2000), consiste na manutenção da desigualdade entre homens e mulheres no trabalho, por exemplo, quando expressões emocionais por mulheres estão associadas com irracionalidade, contribuindo para marginalizar a sua participação. O autor verificou que, como culturalmente o conflito é uma atitude masculina, as mulheres evitam-no. Além disso, ele constatou uma dissonância por parte de mulheres em organizações, entre a tentativa de ser sincera e o medo de magoar os outros. Para o autor, a raiva é mais aprovada do que a compaixão no terreno organizacional e o trabalho sob pressão, para atingir resultados, provoca uma dissociação de si mesmo e da própria emocionalidade. Nesse ambiente, a raiva e a força



são mais aceitas do que lágrimas e vulnerabilidade. A representação social simbólica das emoções associadas ao gênero é também abordada por Alvesson e Billing (1994) e Brody e Hall (2000), que afirmam que a distinção, entretanto, não está ligada ao gênero, e que definir emoções como masculinas e femininas é uma questão independente de variações culturais e históricas, que muitas vezes geram estereótipos. Apesar disso Brody e Hall (2000) constataram em suas pesquisas que as mulheres expressaram facialmente suas emoções mais do que os homens, exceto a raiva. Ainda, em experiências realizadas por Larson et al. (apud Brody e Hall) as mulheres mencionaram mais estados emocionais positivos no trabalho do que em casa. O contrário ocorreu com os homens: eles mencionaram mais estados emocionais positivos em casa. Segundo Brody e Hall (2000), em diversas culturas foi observado que as mulheres expressam suas emoções para um número maior de pessoas do que os homens, que tendem a expressar emoções somente para pessoas mais íntimas. As diferenças de gênero e intensidade emocional variam em diferentes culturas e, segundo os autores, a intensidade tende a ser maior em culturas individualistas do que em culturas coletivistas.

- A emoção está fortemente relacionada com a coesão e o desempenho dos grupos nas organizações. A coesão do grupo depende de emoções compartilhadas e a emoção, que é assoprada pelo grupo, atribui uma importância particular a certos fatos (LE BRETON, 1998). Assim, compartilhar as emoções é a base da energia emocional, pois cada grupo fornece aos seus membros um senso de inclusão pela valorização de cada um e é essa energia que favorece as interações no âmbito dos grupos. Além do mais, indivíduos satisfeitos esperam que seus companheiros sejam mais cooperativos e usem mais cooperação e menos estratégias de competição, ao mesmo tempo em que demonstram interesse em socialização e cooperação.
- A emoção é determinante do clima organizacional. Quando há uma valorização das pessoas no ambiente de trabalho, o sentimento aumentado do "eu" provoca nelas alegria. Contudo, a diminuição do "eu", em função da falta de reconhecimento, é uma fonte de tristeza. Se as pessoas estão com bom humor, em geral, elas esperam que os outros tenham também bom humor. O mesmo acontece com o mau humor. O clima organizacional é assim construído, através da disseminação das emoções.
- Há uma relação entre emoções, cultura e identidade organizacional porque as emoções são as bases de memórias dos grupos e indivíduos nas organizações. Os valores, identificações e vinculações serão estabelecidos a partir dos significados decodificados, pois sempre há neles um sentido emocional.



- Há uma associação entre emoções, cognição e criatividade, pois não há aprendizado sem significados emocionais.

É importante ressaltar que esses pontos não encerram a discussão sobre as amplas possibilidades do estudo das emoções no ambiente organizacional. Ao contrário, elas constituem apenas instigações que visam ampliar o debate em torno do tema, e, ao mesmo tempo, romper com determinados estereótipos e modos de gestão, baseados na premissa de que nesse âmbito nada mais há do que o universo racional. Do ponto de vista do indivíduo, a sua adaptação a esse tipo de estrutura exige dele a não manifestação livre de sua emocionalidade. Esse comportamento, ao longo do tempo, pode conduzir a uma dificuldade de auto conhecimento emocional no trabalho, o que pode acarretar conseqüências para ele e para a organização.

Outro aspecto que fica evidente nos estudos realizados é que esses modelos têm contribuído para a criação de ciclos viciosos, tais como o de status e emoções, que tendem a reforçar práticas de poder autocráticas, impedindo mudanças organizacionais. Nessa perspectiva, o estudo das emoções nas organizações pode constituir um ponto de partida estratégico para a adoção de novos estilos gerenciais, baseados em lideranças transformacionais, práticas de alternância de poder e criatividade na organização. Sendo assim, algumas sugestões de estudos são comentadas a seguir.

6. SUGESTÕES DE ESTUDOS

A partir dos estudos mencionados anteriormente, bem como dos aspectos sobre emoções apresentados nos itens anteriores, identificaram-se cinco grupos, que podem contribuir para o desenvolvimento de estudos organizacionais com foco nas emoções, que são:

- a) Emoção, cultura e identidade organizacional. Conforme já mencionado, a formação de valores e identificações está intimamente associada à emoção. Também na esfera organizacional os valores da cultura organizacional e as identificações organizacionais podem ser explicados através das emoções. Além disso, é importante compreender como variações nas culturas organizacionais podem propiciar uma intensidade emocional maior ou menor.
- b) Manifestações da emoção de acordo com a hierarquia, gênero e etnia no espaço organizacional. Esses aspectos estão interligados com redefinições de poder e status na organização e necessitam ser enfocados para romperem ciclos viciosos, que muitas vezes impedem estabelecimento de novas práticas.
- c) Processos emocionais, liderança e mudança organizacional. Embora estudos sobre liderança tenham mencionado associações entre tipos de emoções e lideranças, há ainda muitos aspectos a serem explorados em



torno da energia emocional presente na relação entre líder e liderados, assim como entre tipos de emoções e tipos de lideranças.

d) Trabalho emocional e suas conseqüências (turn over, burnout, stress, desmotivação).

e) Grupos, identidade social e emoções. Como as emoções são importantes no processo de auto categorização, é importante que os indivíduos encontrem espaços para a sua expressão emocional no campo organizacional.

Outra sugestão de estudos é apresentada por Fisher e Ashkanasy (2000), que incluem os seguintes temas:

a) Determinantes das emoções, a partir de estudos que explorem causas do processo emocional;

b) Natureza e descrição das emoções, explorando humor, taxonomias, bem como relação entre cognição e emoção;

c) Processos organizacionais e efeitos das emoções, tais como cultura, clima, socialização, identidade organizacional e comunicação organizacional;

d) Emoções e grupos nas organizações;

e) Processos individuais e efeitos das emoções, tais como: gênero e emoções, tomada de decisão, desempenho e emoção, comprometimento, stress, trabalho emocional.

Ashkanasy e Daus (2002) consideram ainda a importância de estudos voltados para explorar causas e conseqüências de emoções do tipo raiva, vergonha, inveja etc. Outro aspecto apontado por eles trata das emoções em organizações virtuais.

Essa pauta de estudos sugerida representa apenas uma reflexão inicial sobre as possibilidades de expandir estudos nesse campo, procurando, assim, equilibrar aspectos racionais e emocionais nas organizações.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar as emoções no campo das organizações, este estudo contribuiu para pôr em relevo o papel importante das emoções nesse ambiente. Enquanto filosofias gerenciais buscarem explicação para os fatos organizacionais somente a partir de processos racionais, muitas situações não serão compreendidas. Do mesmo modo, muitos fatos podem estar sendo repetidos e interpretados sempre da mesma forma com base em processos emocionais reinantes, mas que não são conhecidos, explorados ou considerados importantes.

Portanto, observar o processo emocional nas organizações é um desafio para os gerentes, sobretudo na área de recursos humanos, o que já vem acontecendo em algumas empresas internacionais e nacionais. Essas



organizações perceberam que quando indivíduos procuram não manifestar a reação emocional, como ocorre em organizações com elevada racionalidade, essa atitude resulta em uma dissonância entre a expressão emocional demonstrada e o real sentimento. Dependendo da duração e da intensidade, esse comportamento pode resultar em conseqüências negativas para o indivíduo, tais como ansiedade, depressão e stress, bem como no seu desinteresse e desajustamento no trabalho.

Entretanto, para a maioria das organizações ainda predomina a idealização do espaço público como sendo o palco da racionalidade absoluta. Nessas instituições não se observa, por exemplo, que muitos problemas organizacionais decorrem da intensidade do envolvimento emocional dos indivíduos nos papéis. Além disso, elas não consideram as possibilidades dos indivíduos construírem emoções e criarem significados paralelos aos legitimados pela empresa, mas que, em última instância, exercem um domínio maior sobre o seu comportamento do que os definidos nas normas institucionais.

É nesse contexto que se inserem as discussões sobre as emoções nas organizações, pois toda organização tem um "ambiente emocional". Isso não significa uma tentativa de descobrir mecanismos de controle emocional dos indivíduos no trabalho, mas na atenção especial sobre a expressão emocional no trabalho, garantindo a subjetividade nas organizações.

Nessa perspectiva, a realidade social da organização será mais aparente. A partir do momento que se valoriza memórias emocionais organizacionais, baseadas na vivência emocional dos fatos organizacionais, novas referências para julgamentos e decisões são obtidas, gerando novos processos cognitivos. Indiscutivelmente, uma dinâmica política integra esse cenário, o que não impede que a dinâmica de uma organização possa ser também compreendida pela ótica das emoções que são geradas no seu interior.

É importante ressaltar, contudo, que para abordar as emoções nas organizações não se parte do pressuposto de que elas são ordenadas, lineares ou até mesmo facilmente explícitas. Entretanto, não se ignora que elas são construídas socialmente, fruto das interpretações individuais atribuídas aos eventos vividos e é sobre estas que se desencadeia a dinâmica política no território organizacional.

É necessário salientar, no entanto, que a mesma dificuldade de outras áreas para delimitar o campo de estudos das emoções, principalmente em função da abrangência das taxonomias, ocorrerá ao abordar emoções nas organizações.

Além do mais, como os limites entre a racionalidade e o espaço das emoções não são claros, torna-se ainda mais difícil estabelecer os limites de estudos dessa natureza. Há ainda um longo percurso de estudos a ser percorrido neste campo.



1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales estructurados alrededor de una lógica propia. Existe en esas instituciones una racionalidad apenas aparente, pues las decisiones, mismo las más "frías" movilizan la afectividad (LE BRETON, 1998). De ese modo, convencidos de la ilusión de la racionalidad, los individuos comprometidos en esos sistemas se encuadran en un pensamiento cartesiano de causa y efecto, perdiendo con el tiempo la noción de su subjetividad.

En la tentativa de sobrevivir a esa anulación, las emociones y sentimientos son negociados en el contexto organizacional porque en realidad las organizaciones son un caldero de fantasías y deseos reprimidos (FINEMAN, 2000) y cuanto más se busca legitimar la soberanía de la racionalidad, mayor será la presión para expresar las emociones en ese espacio social.

Estas emociones corresponden a mecanismos de defensa de los individuos pues el hombre sin sus emociones es "un archivo" (LENZONI in MAURER y ARAUJO, 2000). Esta defensa se manifiesta también porque las emociones tienen un papel determinante en la construcción de la identidad, porque es a través de ellas que la memoria registra los hechos y atribuye significados para cada individuo constituyendo la historia de cada uno.

En este contexto, una de las dificultades en la manifestación de emociones en las organizaciones tiene origen en la separación entre el ambiente público y el privado. Como dos mundos distintos, se exige a los individuos que ellos manifiesten comportamientos diferentes. Así, en el ambiente público el hombre trasparece desprovisto de emociones al servicio de una determinada lógica.

En contraposición el universo privado es el escenario de la manifestación de emociones. A pesar de eso no es posible separar totalmente al hombre, sus emociones y el momento de sentirlas, pues ese proceso es involuntario la mayoría de las veces.

De este modo, en el contexto de la organización es necesario un esfuerzo para reconocer la emotividad como un aspecto inherente a su dinámica, pues en el ámbito de esas instituciones hay una representación simbólica de la razón como orden y de la emoción como desorden.

En este sentido, estudios sobre emociones han ampliado su influencia en el terreno organizacional (FINEMAN, 2000; HOCHSCHILD, 1983; ASHKANASY, 2000). Estos trabajos fueron desarrollados a partir de concepciones sociológicas y psicológicas, demostrando muchas veces que las emociones lejos de ser desconsideradas en el ámbito de las organizaciones son de hecho negociadas y exploradas, aunque sea de manera implícita.



El objetivo de este artículo es el de abordar las emociones en las organizaciones a partir de estudios desarrollados sobre el tema verificando el enfoque que viene siendo dado a este fenómeno social en el contexto organizacional, bien como el posible direccionamiento a partir de sugerencias de estudios.

Para alcanzar el objetivo propuesto, inicialmente serán presentadas consideraciones sobre la naturaleza de las emociones. Posteriormente se aborda la clasificación e intensidad de emociones. A continuación son mencionados estudios sobre emociones en las organizaciones y finalmente son discutidas sugerencias de estudios.

2. NATURALEZA DE LAS EMOCIONES

Las emociones constituyen un fenómeno de elevada complejidad. Ellas han sido objeto de análisis por parte de diferentes áreas de conocimiento. Cada área a su vez adopta una perspectiva, tiene sus presupuestos y un modo diferente de pensar sobre el asunto. De este modo, desde el punto de vista sociológico, la teoría de la construcción social de las emociones considera que ellas recortan el mundo de modos diferentes según las diversas culturas caracterizando una relatividad cultural. Para esa corriente las relaciones sociales producen emociones (KEMPER, 2000).

Por otro lado, el enfoque psicológico del fenómeno trata de explicar las emociones en términos de cognición, de procesos conectados a los individuos y de interacciones del sujeto con el ambiente. De este modo las emociones son vistas como procesos que envuelven una evaluación del individuo alrededor de una situación vivida, implicando la aceptación o no por parte del individuo en esa determinada situación (FRIJDA, 2000). De acuerdo con el significado seleccionado, la reacción emocional será sonreír, llorar, asustarse, enfadarse, etc., así como ella puede también ser percibida por intermedio de otros signos tales como el lenguaje de los cuerpos y de los gestos (LE BRETON, 1999).

Por eso cualquier respuesta emocional depende de la percepción o evaluación de la situación por el individuo y por tanto una emoción expresa un juicio valorativo sobre una situación en la cual se encuentra un individuo. Diferentes reacciones emocionales pueden ser atribuidas al mismo evento por diferentes personas de acuerdo con la visión de cada uno sobre los hechos vividos. Esa forma individual de interpretar los hechos, para las teorías de percepción emocional, está de acuerdo con el estado emocional del individuo, contribuyendo con la formación de un ciclo vicioso a medida que los individuos tienden a formular juicios de las situaciones en consonancia con el estado emocional en que se encuentran. Además de eso, las personas felices tienden a ignorar evaluaciones negativas hechas a u respecto, en cuanto que los tristes tienden a alterar su modo de actuar para



adaptarse al contenido de las críticas porque el humos afecta la auto confianza y la auto percepción (EICH et al, 2000).

Para Frijda (2000, p. 67) los procesos emocionales no son probablemente "linealmente organizados" y las emociones pueden ser deflagradas a partir de tres posibilidades: estímulos sobre el individuo, factores de contingencia que resultan en situaciones que agradan o no al individuo y de los procesos cognitivos de los individuos, que determinan la asociación o no entre la situación vivida y los acontecimientos del pasado. Russel & Lemay (2000) apuntan otra posibilidad que son las estructuras neurotransmisoras, pues los órganos del sentido (visión, olfato, tacto, audición y gusto) codifican las emociones y es a través de ellos que el ser humano entra en contacto con su mundo interno y externo. Es por medio de estos radares que situaciones de peligro, de alarma, de amenazas o situaciones de placer y seguridad son descodificadas (LENZONI in MAURER y ARAUJO, 2000).

La emoción puede ser considerada un síndrome socialmente construido, basado en las percepciones del individuo sobre la situación (SEYMOUR, 1980). La palabra emoción deriva del latín (movere), que significa transferir de un lugar para otro, siendo así constituye un estado de agitación o perturbación (RUSSEL e LEMAY in LEWIS y JONES, 2000).

Entretanto, el término emoción es frecuentemente usado para abarcar una gran variedad de experiencias que van de simples sensaciones de placer y dolor hasta el extremo estrés. Por lo tanto, para Russel y Lemay (2000) el concepto de emoción no tiene fronteras claras, porque algunas taxonomías incluyen conceptos que no transmiten claramente la idea de emociones, tales como las que incluyen el insomnio, la sorpresa y el respeto en el grupo de las emociones. Además de eso la delimitación del fenómeno se torna difícil, pues las emociones no forman una clase de objetos homogéneos y son muchas veces arduamente distinguidos, porque hasta mismo el individuo puede confundirse o engañarse a respecto de sus propias emociones, en la medida que es el agente responsable, mas no tiene el poder de determinarlas.

De este modo, la percepción emocional es lenta, pues tenues fronteras separan un estado emocional de otro. Si normalmente se utilizan términos como amor, rabia, miedo, etc., éstos ni siempre indican con precisión lo que es emoción. Esta variación es también acentuada de una cultura para otra. O sea que existen términos que expresan emociones en determinados idiomas, que cuando traducidos difícilmente conservan su sentido original, tales como la palabra "saudades" en portugués y "amae" en japonés. Además de eso, hay variaciones dentro del mismo término, tal como el amor que puede tener diferentes naturalezas: amor materno, fraterno, conyugal, etc.

Con todo, pocos estudios tienen su foco directo sobre el significado de alguna emoción específica. Una de esas contribuciones es presentada por Kets de Vries (2000) sobre la felicidad. El autor menciona el carácter evasivo



de ese sentimiento y, utilizando como metáfora un proverbio chino, lo describe como siendo el resultado de: a) tener siempre a alguien con quien compartir la vida; b) tener algún trabajo para hacer; c) tener sueños. Para el autor, éxito y felicidad son cosas diferentes, pues paradójicamente "la felicidad consiste en estar satisfecho con lo que tenemos y lo que no tenemos" (KETS de VRIES, 2000, p. 308).

Otro aspecto importante para la comprensión de las emociones, desde el punto de vista cognitivo, es que considerando que el individuo atribuye un significado emocional a toda experiencia vivida, las emociones influyen a la memoria y ésta es dependiente del humor (EICH et al, 2000). También desde el punto de vista sociológico memoria y emoción están interconectadas, pues los grupos construyen sus memorias emocionales (FINEMAN, 2000). Ese hecho contribuye para que pensamientos y juicios también tengan una estrecha relación con la emotividad, en la medida en que hay una conexión entre éstos y la memoria embebida de contenido emocional, pues hay diferentes tipos de emociones lo que puede ser observado en la clasificación presentada a seguir.

3. CLASIFICACIONES DE LAS EMOCIONES

Las emociones son expresiones de los sentimientos, creencias y deseos de los individuos. Ellas pueden ser positivas, tales como: felicidad, sorpresa, amor (afección, cariño, afecto) y alegría (placer, satisfacción, apreciación) o negativas. La rabia (hostilidad, irritabilidad, frustración, odio, aborrecimiento), la tristeza (depresión, desagrado), el miedo (ansiedad, preocupación, nerviosismo, susto) y la culpa (remordimiento, vergüenza y embarazo) son ejemplos de emociones negativas (BAGOZZI apud DAVEL y MACHADO, 2001).

Además de la clasificación de emociones en positivas y negativas ya mencionada, las emociones se clasifican de acuerdo con las normas sociales y las estructuras cognitivas (RUSSELL y LEMAY in LEWIS y JONES, 2000), en:

- a) Impulsivas: cuando se refieren a estados de fuerte motivación, que generalmente no son completamente identificados por el individuo como agente.
- b) Conflictivas: cuando se constituyen en impulsos incompatibles, siendo que la expresión, el origen y el significado están desasociados del yo como agente.
- c) Trascendentales: cuando las estructuras cognitivas son rotas y no hay acción, solamente pasión. En esta situación las categorías de acción y pasión trascienden y el individuo se sumerge en una experiencia diferenciada. Consecuentemente ocurre una ruptura del yo y el resultado es un estado emocional trascendental. En estos casos las experiencias místicas llevan a un estado moral de exaltación,



sentimiento de elevación, produciendo un sentido de inmortalidad.

En situaciones dominadas por las emociones trascendentales las identidades individuales se desintegran y la fuerza de atracción implica la ausencia de voluntad propia. Estas reacciones pueden ser observadas en liderazgos carismáticos, en los cuales el éxtasis producido acarrea la pérdida de los límites del yo (LINDHOLM, 1990).

Una de las distinciones entre las emociones impulsivas y las trascendentales es que las primeras son en general determinadas por el propio agente, en cuanto que las últimas son construidas en grupos mediante alguna forma de inducción. Considerando la categorización de los individuos, según Kets de Vries (2000), en: a) internos: aquellos para los cuales nada es imposible y b) externos: los que no creen en su capacidad de realizar las cosas; hay probablemente una asociación entre las emociones trascendentales y los individuos del tipo externos y las impulsivas y los del tipo internos.

Otro aspecto importante para comprender la expresión de las emociones tiene que ver con posibles diferencias de intensidad.

4. INTENSIDAD DE EMOCIONES

La percepción emocional puede variar en intensidad. Así, los niveles mas bajos corresponden a las primeras sensaciones motrices y percepciones corporales. En una etapa de sentido motriz más avanzado, la persona tiene percepción de la tendencia a la acción. Enseguida ocurre la percepción de la emoción de forma distinta y la operación concreta cuando el individuo percibe la emoción y simultáneamente su opuesto. la última etapa es cuando el individuo percibe la diferencia entre la propia reacción emocional y la de otras personas.

En general, las emociones son interpretadas como bipolares: "triste" versus "alegre", "tenso" versus "tranquilo" y "eufórico" versus "deprimido". Entretanto, existe un prototipo de comportamiento y secuencial, como por ejemplo: la rabia que comienza con alguna ofensa, produciendo reacciones en el organismo, pensamientos negativos y una sensación de insatisfacción seguida de un deseo de venganza.

Cuando la persona desempeña un determinado papel o actividad, las experiencias emocionales vividas en esos papeles también pueden variar en intensidad, habiendo tres posibilidades: a) un bajo involucramiento en el papel; b) un involucramiento intermediario cuando la atención está enfocada en el objeto de la emoción y es difícil para el individuo pensar en otras cosas. A pesar de ese involucramiento, la respuesta emocional no está completamente disociada de su agente. O sea que la persona sabe lo que está haciendo y es sensible a los cambios en la situación; c) total involucramiento cuando la persona se encuentra completamente envuelta en el papel emocional perdiendo su propia identidad.



En este último caso la disociación del yo conduce a un estado de fuga o pérdida de la memoria y la respuesta emocional es inapropiada. Eso puede ser ocasionado por el exceso de presiones sociales (EICH et al, 2000).

Siendo así, hay siempre un equilibrio deseable entre el involucrimiento emocional en el papel y en la vida personal. En cuanto un bajo involucrimiento acarrea desatención, falta de motivación y bajo desempeño, un total involucrimiento oscurece los límites del individuo y del otro y la situación se torna escenario de todos los deseos y conflictos para el individuo.

De esta forma, para que alguien interprete una respuesta como emocional, son condiciones importantes: a) comprender el papel desempeñado, pues todo papel forma parte de un drama, no está aislado; b) monitorear el desempeño, porque toda experiencia es filtrada, organizada y le es dado a ella un significado.

Estas consideraciones sobre emociones constituyen apenas un recorte de este fenómeno complejo y abarcador y son aquí presentadas a fin de posibilitar mejor comprensión de las emociones en el plano organizacional, siendo que éstas constituyen mecanismos importantes de interacción social, porque a partir de la resonancia de significados semejantes es que los individuos se aproximan o se distancian.

5. ESTUDIOS SOBRE EMOCIONES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Los límites de la racionalidad en las organizaciones fueron señalados por Simon (1970). Posteriormente, también Mumby y Putman (1992) reforzaron esa cuestión, pero ya con un enfoque dirigido a una valorización de la expresión emocional en el trabajo.

A pesar de eso, el escenario emocional en el contexto de las organizaciones envuelve alta complejidad, pues no es cultural ni políticamente neutro (FINEMAN, 2000). Mezclándose a intereses de poder y de status las emociones son consentidas a todo momento (DAVEL y MACHADO, 2001) y encaminadas por grupos e individuos en las organizaciones.

Es de gran importancia, en las discusiones sobre emociones en el campo administrativo, el estudio desarrollado por Hochschild (1983) en el cual la autora introduce el "trabajo emocional" como categoría derivada del análisis del trabajo de azafatas en una aerolínea norte americana. Acompañando la realización del trabajo y los entrenamientos suministrados a esas empleadas, la autora en su estudio etnográfico señala cómo la empresa "se apropia" de las emociones de las empleadas para obtener ventajas en la ejecución de sus servicios. Para ella, la disimulación de las emociones, exigida en el trabajo de las personas que analizó, puede producir efectos negativos que pueden llegar hasta la pérdida del sentido de la propia identidad.



Además de estudios como el de Hochschild (1983), otros enfoques resaltaron la importancia de lo emocional en los procesos de gestión, tales como el estudio cualitativo realizado en la empresa Body Shop (MARTÍN et al. 1998), en el cual los autores presentan un estilo gerencial con elevado énfasis en la expresión emocional de los integrantes de la referida organización. De acuerdo con los autores, el objetivo que distingue esa organización de las demás es la valorización de las relaciones interpersonales y la tentativa de mejorar el entendimiento mutuo entre los individuos, más de que enfatizar productividad y eficiencia. Eso deriva de las siguientes estrategias: la tolerancia a la ambigüedad, el establecimiento de una jerarquía de valores, la valorización de la autenticidad en el trabajo y la tentativa de crear un sentido de comunidad entre los integrantes de la empresa.

Además de estos estudios mencionados hay otras implicaciones de las emociones en el ámbito organizacional, constatadas en otros estudios relacionando emociones, procesos de trabajo y gestión, que son:

- Las emociones pueden tener, en el plano organizacional, el papel de estabilizadores sociales. Así (RUSSEL y LEMAY in LEWIS y JONES, 2000) mencionan la vergüenza y el orgullo como útiles para producir conformidad y estabilidad social. En el contexto organizacional la obediencia tiende a generar orgullo y la desobediencia está asociada a la vergüenza. En cuanto el orgullo es una emoción poderosa, la vergüenza es una emoción desagradable, entretanto, ambos son reguladores que aseguran el control social sin la necesidad de vigilancia externa.
- Existe una asociación entre emociones, poder y status en las organizaciones. Para Kemper (2000) las relaciones sociales pueden ser expresadas en dos dimensiones: el poder y el status y estas pueden provocar diferentes reacciones emocionales. Por ejemplo, o exceso de poder puede producir ansiedad y culpa, así como la elevación del status puede resultar en reacciones de felicidad y contentamiento, o la disonancia entre el status obtenido y el imaginado puede generar vergüenza. La elevación del nivel de status de otra persona puede generar envidia o su disminución resultar en sentimiento de pena. Diferencias jerárquicas en la organización también pueden resultar en envidia (KETS de VRIES in CHANLAT, 1992). Además de eso, Ashkanasy (2000) verificó que hay una expectativa social que las personas con elevado status sientan más rabia porque los individuos asocian rabia con elevado status y culpa y tristeza con bajo status. Tiedens (in ASHKANASY, 2000) destaca que elevado status y expresiones de rabia están asociados con percepciones de competencia. De este modo, status y rabia están asociados con habilidad, reforzando el ciclo vicioso de status social y de las emociones a él relacionadas. Así, las personas crean un estereotipo de que personas enfadadas son más competentes. Por lo tanto, hay una relación recíproca entre status y emociones, lo que es también una relación viciosa.



Revista Alcance

• Otra relación cíclica destacada por Ashkanasy (2000) consiste en el mantenimiento de la desigualdad entre hombres y mujeres en el trabajo, por ejemplo, cuando expresiones emocionales de las mujeres están asociadas con irracionalidad, contribuyendo a marginar su participación. El autor constató que como culturalmente el conflicto es una actitud masculina, las mujeres lo evitan. Además de eso, él comprobó una disonancia por parte de las mujeres en organizaciones, entre el intento de ser sinceras y el miedo de disgustar a los otros. Para el autor, la rabia es más aprobada de que la compasión en el terreno organizacional y el trabajo bajo presión para alcanzar resultados provoca una disociación de sí mismo y de la propia emoción. En este ambiente la rabia y la fuerza son más aceptadas de que las lágrimas y la vulnerabilidad. La representación social simbólica de las emociones asociadas al género es también abordada por Alvesson y Billing (1994) y Brody y may (2000), quienes afirman que la distinción, entretanto, no está conectada al género y que definir las emociones como masculinas y femeninas es una cuestión independiente de variaciones culturales e históricas que muchas generan estereotipos. A pesar de eso, Brody y Hall (2000) constataron en sus investigaciones que las mujeres expresan facialmente sus emociones más que los hombres, excepto la rabia. Además, en experimentos realizados por Larson et al. (apud Brody y Hall) las mujeres mencionaron más estados emocionales positivos en el trabajo que en el hogar. Lo contrario ocurrió con los hombres: ellos mencionaron más estados emocionales positivos en el hogar. Según Brody y may (2000), en diversas culturas fue observado que las mujeres expresan sus emociones para un número mayor de personas que los hombres, quienes tienden a expresar emociones solamente para personas más íntimas. Las diferencias de género e intensidad emocional varían en diferentes culturas y, según los autores, la intensidad tiende a ser mayor en culturas individualistas que en culturas colectivistas.

• La emoción está fuertemente relacionada con la cohesión y el desempeño de los grupos en las organizaciones. La cohesión del grupo depende de emociones compartidas y la emoción, que es soplada por el grupo, atribuye una importancia particular a ciertos hechos (LE BRETON, 1998) De ese modo, compartir las emociones es la base de la energía emocional, pues cada grupo proporciona a sus miembros un sentido de inclusión por la valorización de cada uno y es esa energía que favorece las intenciones en el ámbito de los grupos. Además, individuos satisfechos esperan que sus compañeros sean más cooperativos y usen más cooperación y menos estrategias de competición, al mismo tiempo en que demuestran interés en socialización y cooperación.

• La emoción es determinante del clima organizacional. Cuando hay una valoración de las personas en el ambiente de trabajo, el sentimiento



aumentado del "yo" provoca alegría en ellas. Con todo, la disminución del "yo", en función de la falta de reconocimiento, es una fuente de tristeza. Si las personas están con buen humor, en general ellas esperan que los otros tengan también buen humor. Lo mismo sucede con el mal humor, El clima organizacional es así constituido a través de la diseminación de las emociones.

- Hay una relación entre emociones, cultura e identidad organizacional porque las emociones son las bases de las memorias de los grupos e individuos en las organizaciones. Los valores, identificaciones y vinculaciones serán establecidos a partir de los significados decodificados, pues siempre hay en ellos un sentido emocional.
- Hay una asociación entre emociones, cognición y creatividad, pues no hay aprendizaje sin significados emocionales.

Es importante resaltar que estos puntos no concluyen la discusión sobre las amplias posibilidades de estudio de las emociones en el ambiente organizacional. Al contrario, ellas constituyen apenas instigaciones que pretenden ampliar el debate alrededor del tema y al mismo tiempo romper con determinados estereotipos y modos de gestión, basados en la premisa de que en ese ámbito no hay más nada que el universo racional. Desde el punto de vista del individuo, su adaptación a ese tipo de estructura exige de él la no manifestación libre de su emoción. Este comportamiento, a lo largo del tiempo, puede conducir a una dificultad de auto conocimiento emocional en el trabajo, lo que puede acarrear consecuencias para él y la organización.

Otro aspecto que queda evidente en los estudios realizados es que estos modelos han contribuido con la creación de ciclos viciosos tales como el de status y emociones, que tienden a reforzar prácticas de poder autocráticas, impidiendo cambios organizacionales. En esa perspectiva, el estudio de las emociones en las organizaciones puede construir un punto de partida estratégico para la adopción de nuevos estilos gerenciales, basados en liderazgos transformacionales, prácticas de alternancia de poder y creatividad en la organización. Siendo así, algunas sugerencias de estudios son comentadas a seguir.

6. SUGERENCIAS DE ESTUDIOS

A partir de los estudios mencionados anteriormente, bien como de los aspectos sobre emociones presentados en los ítem anteriores fueron identificados cinco grupos, que pueden contribuir con el desarrollo de estudios organizacionales con enfoque en las emociones, que son:

- a) Emoción, cultura e identidad organizacional. Según ya mencionado, la formación de valores e identificaciones está íntimamente asociada a



la emoción. También en la esfera organizacional los valores de la cultura organizacional y las identificaciones organizacionales pueden ser explicados a través de las emociones. Además de eso, es importante comprender cómo las variaciones en las culturas organizacionales pueden propiciar una intensidad emocional mayor o menor.

b) Manifestaciones de la emoción de acuerdo con la jerarquía, género y etnia en el espacio organizacional. Estos aspectos están interconectados con redefiniciones de poder y status en la organización y necesitan ser enfocados para romper ciclos viciosos, que muchas veces impiden el establecimiento de nuevas prácticas.

c) Procesos emocionales, liderazgo y cambio organizacional. Aunque estudios sobre liderazgo hayan mencionado asociaciones entre tipos de emociones y liderazgos, hay todavía muchos aspectos a ser explorados alrededor de la energía emocional presente en la relación entre el líder y los liderados, así como entre tipos de emociones y tipos de liderazgos.

d) Trabajo emocional y sus consecuencias (turn over, burnout, stress, falta de motivación).

e) Grupos, identidad social y emociones. Como las emociones son importantes en el proceso de auto categorización, es importante que los individuos encuentren espacios para su expresión emocional en el campo organizacional.

Otra sugerencia de estudios es presentada por Fisher y Ashkanasy (200), las que incluyen los siguientes temas:

a) Determinantes de las emociones a partir de estudios que exploren las causas del proceso emocional;

b) Naturaleza y descripción de las emociones, explorando el humor, las taxonomías, bien como la relación entre cognición y emoción;

c) Procesos organizacionales y efectos de las emociones, tales como cultura, clima, socialización, identidad organizacional y comunicación organizacional;

d) Emociones y grupos en las organizaciones;

e) Procesos individuales y efectos de las emociones, tales como género y emociones, toma de decisiones, desempeño y emoción, comprometimiento, stress y trabajo emocional.

Ashkanasy y Daus (2002) consideran aun la importancia de estudios volcados a explorar causas y consecuencias de emociones del tipo rabia, vergüenza, envidia, etc. Otro aspecto apuntado por ellos trata de las emociones en organizaciones virtuales.

Esa línea de estudios sugeridos representa apenas una reflexión inicial sobre las posibilidades de expandir los estudios en ese campo, tratando así de equilibrar los aspectos racionales y emocionales en las organizaciones.



7. CONSIDERACIONES FINALES

Al abordar las emociones en el campo de las organizaciones, este estudio contribuyó con poner en relieve el papel importante de las emociones en este ambiente. En cuanto las filosofías gerenciales busquen explicación para los hechos organizacionales solamente a partir de procesos racionales, muchas situaciones no serán comprendidas. Del mismo modo, muchos hechos pueden estar siendo repetidos e interpretados siempre de la misma forma con base en procesos emocionales reinantes, mas que no son conocidos, explorados o considerados importantes.

Por lo tanto, observar el proceso emocional en las organizaciones es un desafío para los gerentes, sobretudo en el área de recursos humanos, lo que ya viene sucediendo en algunas empresas internacionales y nacionales. Estas organizaciones percibirán que cuando los individuos tratan de no manifestar la reacción emocional, como ocurre en organizaciones con elevada racionalidad, esa actitud produce una disonancia entre la expresión emocional demostrada y el real sentimiento. Dependiendo de la duración y de la intensidad, ese comportamiento puede traerle consecuencias negativas al individuo, tales como ansiedad, depresión y stress, bien como desinterés y desajustes en el trabajo.

Entretanto, para a mayoría de las organizaciones aún predomina la idealización del espacio público como siendo el palco de la racionalidad absoluta. En esas instituciones no se observa, por ejemplo, que muchos problemas organizacionales derivan de la intensidad del involucramiento emocional de los individuos en los papeles. Además de eso, ellas no consideran las posibilidades de que los individuos construyan emociones y elaboren significados paralelos a los legitimados por la empresa, mas que en última instancia ejercen un dominio mayor sobre su comportamiento de que los definidos en las normas institucionales.

Es en ese contexto que se insertan las discusiones sobre las emociones en las organizaciones, pues toda organización tiene un "ambiente emocional". Eso no significa un intento de descubrir mecanismos de control emocional de los individuos en el trabajo, mas de la atención especial sobre la expresión emocional en el trabajo, garantizando la subjetividad en las organizaciones.

En esa perspectiva, la realidad social de la organización será más aparente. A partir del momento en que se valorizan las memorias emocionales organizacionales, basadas en la vivencia emocional de los hechos organizacionales, nuevas referencias para juicios y decisiones son obtenidas, generando nuevos procesos cognitivos. Indiscutiblemente, una política dinámica integra ese escenario, lo que no impide que la dinámica de una organización puede ser también comprendida por la óptica de las emociones que son generadas en su interior.

Es importante resaltar, todavía, que para abordar las emociones en las



organizações não se parte do orçamento de que elas são ordenadas, lineares ou até mesmo facilmente explícitas. Entretanto, não se ignora que elas são construídas socialmente, fruto das interpretações individuais atribuídas aos fatos vividos e é sobre estas que se desencadena a política dinâmica no território organizacional.

É necessário destacar, entretanto, que a mesma dificuldade de outras áreas para delimitar o campo de estudos das emoções, principalmente em função do alcance das taxonomias, ocorrerá ao abordar as emoções nas organizações.

Além disso, como os limites entre a racionalidade e o espaço das emoções não são claros, torna-se ainda mais difícil estabelecer os limites dos estudos de natureza naturalista. Há também uma longa senda de estudos a serem percorridos neste campo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

- ALVESSON, M. e BILLING, Y.D. Masculinities, Feminities and Work. In: ALVESSON, M. e GILLING, Y.D. *Understanding Gender and organizations*. London: Sage, 1994.
- ASHKANASY, N. e DAUS, C.S. Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *Academy of Management R*, 16, 1, p. 76-86, 2002.
- ASHKANASY, N. et al. *Emotions in the Workplace. Research, Theory and Practice*. London: Quorum Books, 2000.
- BRODY, L.R. e HALL, J.A. Gender, Emotion and Expression. In: LEWIS, M. & HAVILAND-JONES, J. *Handbook of Emotions*, 2 ed. New York: The Guilford Press, 2000.
- CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização - Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAVEL, E. e MACHADO, H.V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 3, p. 107-126, 2001.
- EICH, E. et al. *Cognition and Emotion*. Oxford: University Press, 2000.
- FINEMAN, S. *Emotion in Organizations*. London: Sage, 2 ed, 2000.
- FISHER, C. D. & ASHKANASY, N.M. The emerging role of emotions in work life: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*. 21, p.123-129, 2000.
- FRIJDA, N.H. Psychologists' Point of View. In: LEWIS, M. & HAVILAND-JONES, J. *Handbook of Emotions*, 2 ed. New York: The Guilford Press, 2000.
- HOCHSCHILD, A. R. *The Managed Heart - Commercialization of Human Feeling*. London: University of California Press, 1983.
- KEMPER, T.D. Social Models in the Explanation of Emotions. In: LEWIS, M. & HAVILAND-JONES, J. *Handbook of Emotions*, 2 ed. New York: The Guilford Press, 2000.
- KETS de VRIES, M. F.R. *Liderança na empresa: como o comportamento de líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.
- KETS de VRIES, M. The Business Graduation Speech: Reflections on Happiness. *European Management Journal*, 18, 3, p.302-311, 2000.
- LE BRETON, D. *La sociologie du corps*. 4d Paris: Presses Universitaires de France, 1999.
- LE BRETON, D. *Les Passions ordinaires Anthropologie des émotions*. Paris: Armand Collins, 1998.
- LINDHOLM, C. *Carisma Êxtase e perda de identidade na veneração ao líder*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.



MARTIN, J., KNOPOFF, K. e BECKMAN, C. An alternative bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at the body shop. *Administrative Science Quarterly*, p.428-469, jun 1998.

MAURER, S. T. e ARAÚJO, Y. *Arqueologia das emoções*. Petrópolis: Vozes, 2000.

MUMBY, D. K. & PUTNAM, L. The Politics of Emotion: A feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, 17, 3, p.465-482, 1992.

RUSSELL, J. A e LEMAY, G. Emotion Concepts. In: LEWIS, M. E HAVILAND-JONES, J. *Handbook of Emotions*, 2 ed. New York: The Guilford Press, 2000.

SEYMOUR, E. *Personality: basic issues and Current Research*. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

SIMON, H. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

